الإدراة الحديثة

أسس ومبادئ وغايات

د. علي عبد المجيد

الكتاب: الإدراة الحديثة.. أسس ومبادئ وغايات

الكاتب: د. علي عبد المجيد

الطبعة: ٢٠٢٢

الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)

٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم –
الجيزة - جمهورية مصر العربية
هاتف : ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥
فاكس : ٣٥٨٧٨٣٧٣

APA

http://www. bookapa.com E-mail: info@bookapa.com

دار الكتب المصرية
فهرسة أثناء النشر

عبد المجيد، علي
الإدراة الحديثة.. أسس ومبادئ وغايات / د. علي عبد المجيد
– الجيزة – وكالة الصحافة العربية.
٢٠٩ ص، ١٨*٢١ سم.
الترقيم الدولى: ٨ – ٣٨٥ – ٩٩١ – ٩٧٧– ٩٧٨
أ – العنوان رقم الإيداع : ٢٣٧١٥ / ٢٠٢١

الإدراة الحديثة

أسس ومبادئ وغايات

وكالة الصحافة العربية
«ناشرون»

مقدمة

تؤثر الإدارة في حياة وممارسات كل انسان، فالإدارة تجعل كل فرد منا على علم تام بقدراته, وترشده إلى الطريق الأنسب والأفضل لتحقيق غاياته, كما أنها تقلل من تأثير العقبات التي تعترض طريقه.

ويأتي إسهام الادارة في تنمية الحضارة الانسانية من خلال التأثير الذي يحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته, كما أن الإدارة تنمي ملكات التخيل والابداع والتطوير, ومن ثم فهي الأساس الأول للتقدم الإنساني.

والادارة تعني النظام العام, وهذا يعني أنه من خلال الادارة يمكن الربط بين أحداث متفرقة ومتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل المشاكل, والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشكلات.

ومن الحقائق المسلم بها وجود ارتباط قوي بين تطور الإدارة في بلد ما وبين مستوى التقدم الذى يحققه ذلك البلد, هذه الحقيقة تبدو واضحه عند المقارنة بين بلد آخر أكثر تقدما, فهناك العديد من الدول النامية التي تملك كما هائلا من الموارد الاقتصادية والبشرية, ولكن انخفاض مستوى الخبرة الإدارية يبقيها في موقع التخلف بالمقارنة مع دولة اخرى تملك

حجما اقل من الموارد, ولكنها تتميز بارتفاع مستوى الخبرة الإدارية، فالمعرفة الإدارية تعني الاستغلال الأفضل للموارد بما يحقق إشباعا أكبر للعديد من الحاجات البشرية.

لذلك تعتبر الإدارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل، فالإدارة هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات داخل المجتمع بل مسؤولة عن تقدم أو تخلف الأمم، فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية يقع على عاتقها، من هنا تأتي أهمية الكتاب الذي تقدمه للقارئ العربي، وهو كتاب " الإدارة الحديثة.. أسس ومبادئ وغايات"، وفيه أفكار شاملة عن كل جوانب الإدارة من حيث تاريخها وتطورها، سماتها ومبادئها، أهدافها ونظرياتها، مدارسها وأبرز روادها، ولم يفت الكتاب أن يتوقف عند أخلاقيات الإدارة وعند الإدارة الالكترونية.

هكذا يقدم الكتاب صورة بانورامية شاملة لفكرة الإدارة بحيث يغني القارئ العام عن قراءة كتب عديدة في مجالات الإدارة المختلفة.

وتُعَدّ الإدارة عاملاً أساسيّاً لنجاح المنظَّمات على اختلافها، أو حتى فَشَلها، سواء كانت مُنظَّمات اقتصاديّة، أو تعليميّة، أو غيرها.. كما أنّها تؤدّي إلى تقدُّم المجتمع، أو تخلُّفه، وهي تُشكِّل مفتاحاً للتقدُّم على مستوى الدُّول أيضاً؛ فهي مُحرِّك للتنمية التي لا يمكن أن تتحقَّق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها مُتوفِّرة، علماً بأنّ هذه الإدارة لابُدّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتَّخذ من الوسائل العلميّة المُستخدمة في اتّخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإداريّة المتعدِّدة سبيلاً لها، حيث إنّها تسعى

بذلك إلى تحقيق التكيُّف مع شتّى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطوُّر، والإبداع، وللإدارة المقدرة على تحريك المُنظَّمة بكُفء وبما يُحقِّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثّل مهمّتها الرئيسيّة في أن تتمكّن المنظَّمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوىً عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة، والمادّية المُتوفِّرة.

وقد ارتبط تطور الفكر الإداري وتطبيقاته منذ بدء الخليقة لحاجة الإنسان إلى المأكل والمشرب والمأوى والحماية من تقلبات الطبيعة والدفاع عن نفسه،فمنذ أن عاش الناس في جماعات والإدارة تشكل أهمية في حياتهم، وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة الغابة، فتاريخ البشرية يؤكد لنا أهمية الإدارة في ظهور الحضارة الإنسانية والرقي الذي وصل إليه وبالتالي ارتبط بالحضارات الإنسانية المتعاقبة.

ويشير الكتاب إلى حقيقة هامة تتمثل في أنه لا يوجد تعريف موحد أو شامل للإدارة، ويرجع ذلك لكون مفهوم الإدارة معنوي ومعقد في حد ذاته، ومما زاد من حالة الاختلاف أو عدم الاتفاق علي تعريف واحد وموحد للإدارة أن "الإدارة تمثل قوة غير منظورة نظرا لأنها غير ملموسة، ولكن يمكن إثبات وجودها بواسطة نتائج جهودها العديدة.

فمثلا يعرف رجل الإدارة الأمريكي البروفيسور "أوردواى تيد" الإدارة بأنها "عناصر مختلفة ينتج عملها معاً إنجازاً لمهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من البشر"، فالإدارة، وفقا لهذا التعريف، هي توجيه الناس

المشتركين معاً في عمل، للوصول إلى هدف مشترك، له صفة التوقيت، فهي العملية الشاملة لتكامل الجهود الإنسانية لكي نصل إلى النتيجة المرغوبة.

وشمول الإدارة يعني انتشارها في كل أنواع المنظمات، فنحن جميعاً نعيش ونتحرك، كقائمين على الإدارة، أو كخاضعين للإدارة، أو على الأقل كمنتفعين بها.

وعن ذلك يقول بعض الخبراء الإداريين: " تعيش الإدارة بيننا منذ عهد بعيد. فأهرام مصر شواهد ناطقة على المهارة الإدارية، كما كانت مهارة النبي يوسف في معالجته للمجاعات التي سادت تلك البلاد في زمانه".

ولا تعمل الإدارة الديمقراطية في مجتمع تسوده طبقات اجتماعية ومراكز اجتماعية خاملة، أو حيث يسيطر على المجتمع نظام حكم تسلطي استبدادي.

فإذا ما سأل شخص عن الفرق بين الإداري كمجرد رجل يمارس عملا إداريا، والإداري كقائد، فإن الإجابة تتمثل في أن صفات القيادة وأهميتها بالنسبة للإدارة يبدو أنها تضيف بعض اللمسات الانفعالية ذات المشاعر والاحترام للتعامل مع الناس كأشخاص وكأفراد كاملين، تضيف هذا على أنه عوامل مساعدة. وهذا الاحترام ليس مقدراً من الناس فقط، بل إنه يؤدي إلى قادة أحكم، فإنه يعطي الرمز الصفات اللازمة لأن تجعله معززاً، ولأن تجعله يقود كمثال لذاته.

ويميل الكتاب كذلك إلى فكرة أن الإدارة علم وفن، وهما جانبان

يعتمدان في جانب علاقتهما الإنسانية على المفهوم الشامل لطبيعة الذات البشرية التي يمتلكها القائد الإداري كمقدمة تعبر عنه. وعلى سبيل المثال، إذا ما كانت "الخطيئة الأصلية" أمراً نهائيا أساسياً في الافتراض النفسي للفرد، فإنه يبدو أن الأفكار السائدة عن هذا الافتراض، تختلف عن تلك الأفكار الناتجة من الإيمان بكمال الإنسان.

كما يميز الكتاب بين الإدارة والقيادة، فليس كل مدير قائدا، فلابد من توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثة، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لما ورد بالكتاب، فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة، تميزه عن باقي المجموعة، وهذه الصفات، قد تكون جسدية، أو عقلية، أو نفسية.

وهذه السمات ليس من الضروري أن تكون متوافرة في موقف قيادي خاص على أن كل من يمتلك هذه الصفات، يكون، بالتأكيد، قائداً مثالياً.

كما أن صفات القيادة مهمة بالنسبة للإدارة،لأنها تضيف بعض اللمسات الانفعالية ذات المشاعر والاحترام الحساس للتعامل مع الناس كأشخاص وكأفراد كاملين، وهذا الاحترام ليس مقدراً من الناس فقط، بل إنه يؤدي إلى قادة أحكم، فإنه يعطى الرمز الصفات اللازمة لأن تجعله معززاً، ولأن تجعله يقود كمثال لذاته.

والقيادة الناجحة تحتاج إلى الكفاءة النفسية أو ما يسمى " الكفاية الروحية للأعداد الكبيرة للناس"، منظوراً إليها من الناحية الإدارية، هي

مشكلتنا وإنتاجنا في آن واحد، فيجب أن نعطي أولوية عليا في القصد والأداء لهذا البعد للحياة الكلية.

ومن مهام الإدارة أن تساعد على استشراف المستقبل، وذلك ليس رجما بالغيب، بل اتباع لأساليب علمية، لقد أصبح التفكير المُبّكِر فيما سيأتي أكثر أهمية بسببِ التغييرات المتسارعة في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، وازدياد حجم المعارف المُتاحة، وسهولة مشاركتها واختراقها، وقد يحدث نوع من الخلط لدى البعض ما بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، ولابُدَّ هنا أن نُؤَكِّد أنهما لا يتعارضان وإنما يُكَمِّلان بعضهما، بمعنى أنَّ استشراف المستقبل يُزَوِّد الحكومات والمؤسسات بمعلومات غنية لتشكيل المستقبل واتخاذ القرارات السليمة.

واستشراف المستقبل هو مهارة عملية تنطوي على استقراء التوجهات العامة في حياة البشرية، ولا يَهْدف الاستشراف إلى التَكَهُّن بتفاصيل أحداث المستقبل للأفراد أو للمجتمعات، بل يستهدف رسمُ نَهْجٍ استباقي واعتماد سيناريوهات يُمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل المؤسسي على أُسُسٍ ومعايير مبتكرة، ترتكز على النتائج المُحَقَّقَةِ لتحقيق أعلى معدلات رضا المتعاملين وسعادة الناس، وتحديد الاتجاهات بعيدة المدى، وتخيل مستقبل مرغوب فيه، واقتراح استراتيجيات تحقق الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار التدابير الواجب اتخاذها وتصحيح الانحرافات إذا حدثت.

وهو وسيلة منظمة لتشكيل المستقبل، وأسلوب منهجي وتشاركي لتطوير استراتيجيات وسياسات فعالة من أجل المستقبل واتِّخاذ القرارات والتَّصَرُّف من خلال محاولات نظامية للنظر في مستقبل العلوم والتكنولوجيا والمجتمع والاقتصاد، وتفاعلاتها، من أجل تعزيز المنفعة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وهذا كله يؤكد أهمية الإدارة.

المؤلف

الفصل الأول

مفهوم الإدارة

تُعَدّ الإدارة عاملاً أساسيّاً لنجاح المنظَّمات على اختلافها، أو حتى فَشَلها، سواء كانت مُنظَّمات اقتصاديّة، أو تعليميّة، أو غيرها، كما أنّها تؤدّي إلى تقدُّم المجتمع، أو تخلُّفه، وهي تُشكِّل مفتاحاً للتقدُّم على مستوى الدُّول أيضاً؛ فهي مُحرِّك للتنمية التي لا يمكن أن تتحقَّق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها مُتوفِّرة.. علماً بأنّ هذه الإدارة لابُدّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتَّخذ من الوسائل العلميّة المُستخدمة في اتّخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإداريّة المتعدِّدة سبيلاً لها، حيث إنّها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيُّف مع شتّى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطوُّر، والإبداع، وللإدارة المقدرة على تحريك المُنظَّمة بكُفء وبما يُحقِّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثّل مهمّتها الرئيسيّة في أن تتمكّن المنظَّمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوىً عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة، والمادّية المُتوفِّرة.

لهذا يجب الانطلاق من نقطة تعدد مفاهيم الإدارة، حيث تعدّدت تعريفات الإدارة حسب الإداريّين، والمُفكِّرين بشكل كبير جداً، فمثلا:

– عرّف فريدريك تايلور الإدارة بأنَّها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم

الأفراد به، ثُمَّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف".

وهذا التعريف يرَكِّزَ على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثُمَّ التوجيه والرقابة، ويوضَّح نقطتين هامتين: الأولى أنَّ الأعمال تتمّ عبرَ الآخرين، والثانية أنَّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبرَ عن معيار الكفاءة بأحسن طريقةٍ للأداء وأقلَّ التكاليف.

- عرّفَ هنري فايول الإدارة بقوله: "أن تدير، يعني أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

- وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة.

- وعرّف جلوفر الإدارة بأنَّها تمثل القوة المفكرة الَّتي تُحلِّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للمواردِ البشريةِ والماديةِ اللازمة لتحقيقِ هدفٍ مُحدَّدٍ معروفٍ.

هذه التعريفات صدرت عن مدرسة إدارية واحدة يمكن وصفها بالكلاسيكية، التي تركز على وظيفة الإدارة، وفي المقابل نجد المدرسة الثانية التي ينصب اهتمامها على طبيعة الإدارة أكثرَ من التركيز على المهامِ والوظائفِ الإداريةِ في تعريفاتهم للإدارةِ، ومِن هذه التعريفات ما يلي :

- عرّفها ليفنجستون بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم.

- وعرّفها آبلي بأنَّها عملية تنفيذ الأعمال عَن طريقِ مجهوداتِ الأشخاص الآخرين، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما : التخطيط والرقابة.

وهناكَ مَنْ عَرَّف الإدارة بأنَّها"عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة". كما وصف كونتز الإدارة بأنّها "عمليّة تصميم، وصيانة بيئة مُعيَّنة يعمل فيها الأفراد معاً –كفريق– بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة".

ويرى هولت أنّ الإدارة هي: "العمليّة المُتعلّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلٍّ من الموارد البشريّة، والمادّية، والماليّة، والمعلومات في بيئة تنظيميّة مُعيَّنة".

كما عرفت على أنها: "عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين في المؤسسة بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، آخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

كما عرفت أنها:"الطريق التي تؤدي إلى الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق، وأقل التكاليف والجهود وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة، وحسن استخدامها وتشغيلها "

وعرفت كذلك على أنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين،

مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

وعرفت بأنها: "مجموعة من التعليمات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي والتعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة ".

ومن خلال كل التعريفات السابقة يمكن القول بأنّ الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المُنظّمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة كلّها، والتي تتضمّنها عمليّات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتنظيم، والقيادة.

أسباب تعددية التعريف :

يتضح مما سبق أنه لا يوجد تعريف موحد أو شامل للإدارة، ويرجع ذلك لكون مفهوم الإدارة معنوي ومعقد في حد ذاته، ومما زاد من حالة الاختلاف أو عدم الاتفاق علي تعريف واحد وموحد للإدارة أن "الإدارة تمثل قوة غير منظورة نظرا لأنها غير ملموسة، ولكن يمكن إثبات وجودها بواسطة نتائج جهودها العديدة.

لكن يشيع تعريف الإدارة على أنَّها"عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفردِ والمنظمةِ، سواء كانت منظمة خاصّة أو عامَّة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

١. الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.

٢. الموارد: وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتّى يكون هناكَ إدارة فلا بُدَّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

٣. المنهج: ويشمل استخدام كافّة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.

٤. البيئة: لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطة به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

ومع شموليةِ هذا التعريف، وانطباقه على الإدارة في المنظمات العامَّة والخاصّة، إلا أنّ هذا الكتاب يهتم بالدرجةِ الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح.

وفي المقابل تقدم موسوعة العلوم الاجتماعية تعريفا للإدارة بأنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه. وكذلك

الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني المبذول في هذه العملية.

ونستخلص من هذا التعريف الفرق بين مفهوم الإدارة طبقا للمعاني الآتية:

أولا: مفهوم الإدارة بمعني "MANAGEMENT":

وهذا يتضمن النقاط الخمسة الآتية:

١– متخذو القرارات الإدارية علي مستوي المنظمة.

٢–أنشطة المدير مثل (تخطيط –تنظيم –توجيه – رقابة ... إلخ)

٣– الوحدة التنظيمية

٤– علم إدارة الأعمال

٥– عملية تجميع الموارد والإمكانيات النادرة معا

ثانيا: مفهوم الإدارة بمعني "ADMINSTRATION":

وهذا يتضمن ستة نقاط هي:

١– نشاط المستويات الأعلى في الإدارة التي تضع الأهداف ورسم السياسات ٢– إدارة الوحدات الحكومية.

٣–نشاط الإحتفاظ بالسجلات وإعداد وتبويب المعلومات.

٤– أنشطة تطبيق القواعد والإجراءات والسياسات الموضوعة من قبل

٥– الحكومة المناط بها السلطة بالمجتمع.

٦-الواجبات التي يقوم بها أي مسئول في أي نشاط أو جهاز من الأجهزة المختلفة

ثالثا: مفهوم إدارة الأعمال:

ويقصد بها "إدارة النشاطات التي تستهدف تحقيق الربح"، لذا فهي تركز اهتمامها علي كافة الدراسات والأبحاث التي تساعد المشروعات علي تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة.

تعريف شامل لعملية الإدارة:

الإدارة هي مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجه نحو الاستخدام الكفء والاستخدام الفعال للموارد وذلك بغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف.

العناصر الأساسية التي يضمها هذا التعريف هي:

١- العمل الإداري، ويضم عدة أنشطة هي (تخطيط – تنظيم – توجيه – رقابة... الخ).

٢- العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفء والاستخدام الفعال للموارد والتي تنقسم إلي (موارد بشرية – موارد مادية – موارد إعلامية – موارد مالية).

٣- العمل الإداري يهدف إلي تحقيق الهدف، وهذا يختلف باختلاف المستويات الإدارية التي تنظمها المنظمة.

الفصل الثاني

نشأة وتطور علم الإدارة

ارتبط تطور الفكر الإداري وتطبيقاته منذ بدء الخليقة لحاجة الإنسان إلى المأكل والمشرب والمأوى والحماية من تقلبات الطبيعة والدفاع عن نفسه. ومنذ أن عاش الناس في جماعات منذ قديم الزمان، وكانت الإدارة تشكل أهمية في حياة الإنسان، وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة الغابة.

إن تاريخ البشرية يؤكد أهمية الإدارة في ظهور الحضارة الإنسانية والرقي الذي وصل إليه، وبالتالي ارتبط بالحضارات الإنسانية المتعاقبة، لذا سيتم هنا استعراض نشأة الإدارة وتطورها منذ القدم وحتى التاريخ الحديث وذلك من خلال ثلاثة مراحل الأولى الفترة ما قبل الميلاد، الثانية الفترة ما بعد الميلاد، والأخيرة فترة التاريخ المعاصر.

حضارات ما قبل الميلاد:

١- الحضارة المصرية:

بدأت الحضارة في مصر منذ عصور ما قبل التاريخ بنحو مائه ألف سنه، واعتبر المصريون القدماء منذ أواخر العصر الحجري القديم ١٠

آلاف عام قبل الميلاد بأنهم أمه قائمه بذاتها وأطلقوا على أنفسهم أهل مصر أو ناس الأرض. تطورت الحضارة المصرية وتبلورت مبادئ الحكومة المركزية، وسمي الملك (مينا) بألقاب ملك الأرضين و صاحب التاجين وكانت هذه الوحدة عاملا هاما في نهضة مصر في شتى نواحي الحياة، حيث توصل المصريون إلى الكتابة الهيروغليفية أي النقش المقدس، واهتم الملوك بتأمين حدود البلاد ونشطت حركه التجارة بين مصر والسودان واستقبلت مصر عصرا مجيدا فى تاريخها عرف باسم عصر بناة الأهرام، وشهدت هذه الدولة بناء أول هرم، هرم (سقارة)، ومع تطور الزراعة والصناعة والتجارة استخدم المصريون أول أسطول نهرى.

فقد عرف المصريون القدماء مبدأ الرقابة الإدارية عن طريق التنظيم المركزي، مثال ذلك أنهم استعملوا الرقابة في مجال التجارة وشئون الحكم، حيث احتفظوا بوثائق تبين على درجة الدقة مقدار الوارد وأسم المرسل وتاريخ الاستلام مع تفاصيل أسلوب التصرف في الصادر والوارد، وكان كل تصرف يقوم به جهاز حكومي يستند على وثائق محفوظة، ونجد أن المصريين القدماء أقاموا شكل من أشكال الحكم المركزي ما بين عام (١٧٨٨ – ٢١٦٠) قبل الميلاد حيث قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام الفرعون، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شئون الجماعة، وقد كان لفرعون نواب يخصهم ببعض المهام الإدارية فى مركز الحكم.

٢. الحضارة السومرية:

الحضارة السومرية هي حضارة لمجموعات بشرية في جنوب شرق الهلال

الخصيب (بلاد سومر) في العراق اليوم، خلال الألف الرابع قبل الميلاد.إن من أقدم الوثائق المكتوبة في العالم ما عثر علية الباحثين في تراث الحضارة السومرية، والتي تضمنت على أن أهل سومر قد مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية من خلال نظام المعابد والكهنة فقد كان لكل كاهن ملف بالإشراف على جباية الأموال من منطقة معينة، وعليهم القيام بتقدير تقرير أو كشف عن عملهم والأموال التي بحوزتهم إلى كبير الكهنة الذي يمارس الرقابة الإدارية عليهم بصورة مباشرة وبمراجعة السجلات المكتوبة أيضاً.

٣. الحضارة البابلية:

بابل تعني (بوابة الإله) كان الفرس يطلقون عليها (بابروش) دولة بلاد ما بين النهرين القديمة، كانت تعرف قديما ببلاد سومر وبلاد سومر كانت تقع بين نهري دجلة والفرات جنوب بغداد بالعراق، أسسها (حمورابي) عام ١٧٦٣ ق.م. وهزم (آشور) عام ١٧٦٠ ق.م , وأصدر قانونه (شريعة حمورابي) وفي عام ١٦٠٠ق.م. كان الملك البابلي (نبوخذ نصّر الثاني) من الملوك القلائل الذين جمعوا بين الكفاءة الإدارية والبراعة في قيادة الجيش. عرف البابليون نظام الحكم الملكي الو راثي، كما عرف أهل بابل فن المسئولية الإدارية، حيث تضمن قانون (حمورابى) والذي يعتبر أقدم قانون في العالم، تضمن دلائل واضحة ومؤشرات تدل على وجود فكر إداري آنذاك، وفيما يلي أهم تلك الدلائل:

أ. أهتم قانون (حمورابى) على ضرورة تسجيل السلع التجارية المباعة بموجب إيصالات مختومة من أجل ضمان الحقوق وسلامة المعاملات التجارية.

ب. تحدث قانون (حمورابى) عن المسئولية وكيف أنها لا تفوض حيث أشار إلى الطبيب الذي تقطع يداه إذا أجرى عملية جراحية لمريض فى مصنع النحاس ومات ذلك المريض أمام أعين الناس.

كذلك نجد أن البابليين في عهد (نبوخذ نصر) عام ٦٠٤ ق. م استعملوا الرقابة الإدارية على الإنتاج، فقد استخدمت الألوان كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل أسبوع، كما استعملوا نظام المكافئات التشجيعية للنساء العاملات في مصنع الغزل والنسيج حسب الإنتاجية لكل منهن على شكل طعام، كما أن البابليين أول من قدم نظام الأجور.

٤. الحضارة الصينية:

قامت الحضارة الصينية القديمة في وديان الأنهار الثلاثة وهي النهر الأصفر ويسمى بالصيني (هوانج) وتعني النهر الأصفر والنهر الأزرق (يانغ تشي كانغ) والنهر الجنوبي المسمي (سي كيانغ).

وأسس الإمبراطور (تشين شي هوانغ) أول دولة إقطاعية مركزية موحدة متعددة القوميات في تاريخ الصين (أسرة تشين). لقد وحّد الإمبراطور (تشين شي هوانغ) اللغة المكتوبة، والمقاييس والمكاييل والنقد، وأقام نظام المحافظات والولايات، أما من الناحية الفكرية والفلسفية فيمكن إيجاز مراحل تطور الفكر الاجتماعي الصيني في ثلاث مراحل وثلاث اشخاص هم (كونفوشيوس) وما يمثله من منهج اجتماعي، و(لاوتز) بمنهجه الصوفي، و(موتزو) وما يمثله من منهج نفعي وهو أول المفكرين

الاجتماعيين في الصين وأكثرهم غموضاً.

وتدل الوثائق التاريخية على أن الصينيين كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية فى مجال التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذلك فإن دستور (تشاو) الذي كتب عام ١١٠٠ ق. م يدل على أن هذا الدستور استخدم كدليل إداري للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء مختلف الأجهزة الحكومية، الأولى بما يضمن استقرار حكومة الدولة، والثانية بتخصصاتها بما يضمن تخفيف حكومة الدولة من المعوقات، الثالثة بالاتصالات بما يضمن تعاون حكومة الدولة، الرابعة تتعلق بما يضمن ظهور حكومة الدولة، الخامسة تتعلق برسمياتها بما يضمن ظهور حكومة الدولة بظهر البقاء، السادسة تتعلق بالرقابة بما يضمن كمال حكومة الدولة، السابعة تتعلق بالمسائلة والعقاب بما يضمن إصلاح حكومة الدولة، والقاعدة الثامنة بتدبيرها بما يضمن مراجعة حكومة الدولة.

إن عملية الكفاءة فى شغل الوظيفة لهو أمر هام للغاية بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الأمر قديم قدم الزمان، فقد أكد (فيريل هيرى) أن الحضارة الصينية ابتدعت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل، وكذلك أوجدوا جهاز من المفتشين المتنقلين الذين يقومون برقابة أداء وولاء الموظفين.

وهكذا نرى بأنه منذ أكثر من ثلاثة ألف سنة عرف الصينيين القدماء بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي عرفتها الإدارة الحديثة.

٥. الحضارة الإغريقية:

تواجدت بلاد الإغريق في موقع متميز: ظهرت حضارة بلاد الإغريق بشبه جزيرة البلقان وخليج بحر إيجة بالساحل الشمالي للبحر المتوسط بمنطقة جبلية سهولها ضيقة، تتناثر بها مجموعة من الجزر الصغيرة في بحر إيجة. قد أدت طبيعة البلاد الجبلية إلى اتجاه أهلها إلى البحر كوسيلة للاتصال لذا كانت حضارة الإغريق حضارة بحرية تجارية. يسمي سكان الإغريق أنفسهم الآخيين أو الهيلينيين.

وقد ظهرت حضارتهم قبل الميلاد بخمسمائة وخمسين عاما ومرت بمراحل ثلاث: العصر الأرخي، العصر الكلاسيكي، والعصر الهيلينيسي. لقد عرف الإغريق الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فيما كتبه (أكسينفون) عن فكرة (الكلية في الإدارة والتخصص).

وقد دل (أكسينفون) بوضوح على أن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون وقد ترك الإغريق تراثاً مهماً أيضاً في مجال الإدارة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتفويض السلطة وكذلك دراسة العمل والرقابة عليه، وقد ذهب الإغريق إلى تمحيص كل ألوان المعرفة والأفكار حتى اهتدوا إلى فكرة البحث العلمي، وأدخلوا العلم والأستاذية في كثير من مجالات الفكر الإنساني

٦. الحضارة الهندية:

قامت حضارة الهند القديمة على ضفاف أنهارها ودلتاتها، مثل وادي السِّند وروافده، ونهر الغانج وروافده، وعلى ضفاف نهر كرشنا في الَّدكن. وأهم أسس الحياة الاجتماعية في الهند نظام الطبقات، وهي الكهنة أو البراهمة، المحاربون، المزارعون والتجار وأصحاب الحرف، ثم المنبوذون.

لقد لعب (أرشا سنترا كوتيليا) العالم الكبير دوراً هاماً في إنشاء الإمبراطورية الهندية ونموها وتدعيم أركانها خلال القرن الرابع قبل الميلاد، حيث ناقش فى كتابه (علم السياسة) وهو من أقدم وأشمل كتاب عن تنظيم وإدارة الشئون الإنسانية، أهم الأفكار الأساسية في إدارة الدولة سياسياً واجتماعيا، حيث تناول الكتاب موضوعات متنوعة منها: واجبات الملك ووزائه ومستشاريه، كما تناول الحوار في الاجتماعات فى المجالس والمصالح الحكومية والدبلوماسية وشئون الحرب والسلام، تنظيم وإدارة التجارة والصناعة والقانون والمحاكم والحكم المحلى، والعادات الاجتماعية وشئون الزواج والطلاق وحقوق المرآة، والضرائب والدخل القومي والزراعة والمناجم والمصانع والأسواق والمؤسسات، وكذلك تناول الدفاع عن الدولة ومالية الدولة والأفراد والأعمال العامة وشئون المدينة والقانون والنظام.

وقد عرف الهنود في ذلك العصر عنصر التحديد والتخصيص فى توزيع العمل، كما عرفوا أهمية وضوح التعليمات وأدركوا قيمة كفاءة الأفراد والعلاقات الإنسانية ودراسة الحركة وترتيب موقع العمل وتداول الأدوات وكلية الإدارة والتنظيم العسكري والرقابة على الأعمال وتفويض السلطة والتخطيط ونظام فكرة الحوافز.

فترة ما بعد الميلاد:

هذه الفترة تمثل الفكر الإداري الذي ساد في تلك الفترة وحتى أواخر القرن التاسع عش فى معطيات الحضارة الرومانية والحضارة الإسلامية.

١. الحضارة الرومانية:

تعد الحضارة الرومانية أو روما القديمة، من أعظم حضارات أوروبا بعد الحضارة الإغريقية. عمل الرومانيين على تنظيم وتطوير مؤسساتهم السياسية والعسكرية والاجتماعية وبدأوا بالتوسع التدريجي وأسسوا دولة سيطرت في بادئ الأمر على شبه الجزيرة الإيطالية ثم اتسعت هذه الدولة وسيطرت على معظم العالم القديم وأصبحت حدودها شاسعة امتدت من الجزر البريطانية وشواطئ أوروبا الأطلسية غرباً إلى بلاد ما بين النهرين وساحل بحر قزوين شرقاً ومن وسط أوروبا حتى شمال جبال الألب والى الصحراء الإفريقية الكبرى والبحر الأحمر جنوباً، وبذلك كانت مثالاً على مفهوم الدولة الجامعة (Universal State) ذات الطابع الاستعماري واستمرت حتى القرن الخامس الميلادي الذي فيه تمكنت القبائل الجرمانية من السيطرة على مقاطعات الدولة الرومانية عام ٤٧٦ م.

وقد اشتهر الرومان آنذاك بالفكر التنظيمي الجيد وخاصةً في مجال التنظيم الإداري وذلك بالقدر الذي مكنهم من حكم إمبراطوريتهم المترامية الأطراف، فقد أعتمد الرومان في عهد الإمبراطور (ديوكلتيان) عام ٢٨٤ م. على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات التي قسمت إلى مائة مقاطعة التي قسمت بدورها إلى وحدات أصغر، الأمر

الذي ساعد على تقوية قبضته على الإمبراطورية متوسعاً بذلك في مبدأ التنظيم التدريجي الهرمي.

٢. الحضارة الإسلامية:

الحضارة الإسلامية هي ما قدمه الإسلام للمجتمع البشرى من قيم ومبادئ، وقواعد ترفع من شأنه، وتمكنه من التقدم في الجانب المادي وتيسِّر الحياة للإنسان.

وإذا نظرنا إلى تطور الفكر الإداري الإسلامي، لقد جاء القرآن الكريم منزلاً ومنزهاً وشاملاً بحيث نظم الدين والدنيا ونظم حياة الفرد والعلاقات بينه وبين الجماعة والخالق عز وجل.

وفى قوله تعالي "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ " الحجرات الآية ١٣.

وقال تعالى "الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُور" الحج الآيةِ ٤١.

وقال جل شأنه "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ " الشورى الآية ٣٨.

وأتت السنة المحمدية متممة أحدث الأساليب والنظم الإدارية، ومثال ذلك الأحاديث النبوية الشريفة " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته "، " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه "، " إن لنفسك عليك حقاً وأن لبدنك عليك حقاً ".

وفي مجال التخطيط من حيث المنظور البعيد (التخطيط الإستراتيجي) على الإنسان أن يسعى ويعمل صالحاً فى حياته الدنيا ويؤدى ما عليه من واجبات وفروض وأن يجتهد ويفكر ويخطط لكي يفوز بالجنة.

وكان الرسول " صلى الله علية وسلم " يخطط للحروب والغزوات لرد العدوان من أجل الدفاع عن الدعوة. وقد عرف الإسلام التخطيط الاقتصادى فى عهد سيدنا عمر ﷺ عندما أمر بتوزيع الآراضى الزراعية على المسلمين المحاربين والفقراء، وكذلك من أجل إعداد الجيوش التي تدافع عن الإسلام، وهناك الخراج وهو ما يؤخذ من الأرض الزراعية ويقسم على الفقراء والمسلمين، وخصص سيدنا عمر منافع للفقراء والمسلمين أرض هي (أرض الحمر) التي يستفيد منها صاحب البعير أو المشاة، ومن خططه ﷺ حفر قناة تربط بين النيل والبحر الأحمر لتسهيل نقل البضائع من مصر إلى الحجاز.

وفي مجال التنظيم في الدولة الإسلامية، كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص في مجال الإدارة الحكومية، حيث أبرز الإسلام جوانب عديدة وهامة من أسس التنظيم الإداري، وهذا ما بينه قوله تعالى "وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلاَئِفَ الأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ " الأنعام الآية ١٦٥.

ولقد برز في الفكر الإسلامي مبدأ التلازم بين السلطة والمسئولية وهما مرتبطان بالتدرج الرئاسي في المنظمة الإدارية، فالسلطة تعنى القدرة على

اتخاذ القرار أو التصرف النهائي الملزم على الآخرين تنفيذه والعمل بموجبه وإطاعة مصدره.

لقد أرسى الإسلام مبدأ الطاعة، وهو مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة ولا يمكن يدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، ويقول سبحانه وتعالى "فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللّهَ مُبْتَلِيكُم بِنَهَرٍ فَمَن شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَن لَّمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلاَّ مَنِ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُواْ مِنْهُ إِلاَّ قَلِيلاً مِّنْهُمْ فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ آمَنُواْ مَعَهُ قَالُواْ لاَ طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنودِهِ قَالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلاَقُو اللّهِ كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللّهِ وَاللّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ " البقرة الآية ٢٤٩ وفى ذلك دلالة قاطعة على الطاعة لأولى الأمر الذين تتركز السلطة في أيديهم.

وبعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية مارس الخلفاء مبدئا تنظيمياً معروفاً وهو اللامركزية الإدارية، وتفويض السلطة، حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاتهم للبت في أمور الولاية مثل تعيين الموظفين ومراقبة العمال، ونهى

عن الإسراف، وتبسيط الإجراءات، وتحفيز العاملين وتحقيق حاجاتهم العادلة عملاً بقوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ " القصص الآية ٢٦.

وعليه اشتهرت الدولة الإسلامية بممارسة الشورى (الديمقراطية) في الإدارة والحكم، فالخلفاء الراشدون كان يتم اختيارهم بالانتخاب، وأنتقل هذا الفكر الإداري تطبيقاً وممارسةً على أنشطة التجارة والإنتاج البسيط في

ذلك العهد، واستمر تطور هذا الفكر الحضاري العظيم حتى بلغ مرحلة متطورة في عهد الدولة الإسلامية في الأندلس.

فترة التاريخ المعاصر:

يقصد بفترة التاريخ المعاصر الفترة من أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن، من خلال تلك الفترة نستعرض الفكر الإداري بدءاً بتوثيق الإدارة كعلم ومن خلال المدارس والأفكار والنظريات المختلفة.

وقبل تلك الفترة لم تكن الإدارة كعلم يدرس في المدارس أو المعاهد أو الجامعات، وإنما كان عبارة عن أفكار وآراء وممارسات هنا وهناك، إضافة لاجتهادات بعض الأفراد في تسيير نشاطاتهم المختلفة، إضافة إلى تنظيم العمل في دواوين الحكومة المختلفة.

الفصل الثالث

أنواع ومستويات الإدارة

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمجتمع، وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، فالإدارة تعتبر المسؤول الأول عن إنجاز أهداف الأفراد والمؤسسات والدول، وهي التي تستطيع عمل التغيير في المجتمعات إلى الأفضل، فبفضلها يتحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب.

أنواع الإدارة:

هناك ستّة أنواع للإدارة تمّ الاتّفاق عليها، على الرغم ممّا لكلٍّ منها من نقاط ضعف، أو قوّة، وفيما يأتي ذِكرٌ لها:

١- الإدارة الأوتوقراطيّة:

وهي تعنى باتّخاذ القرارات الخاصّة بالمُنظَّمة من جانب واحد، ويُعتبَر هذا النوع جيّداً في حال تمّ اتّخاذ القرارات الصحيحة، أو عند حدوث الأزمات التي يكون فيها الزمن محدوداً، إلّا أنّ الموُظَّفين الذين يتطلّعون إلى مزيد من الاستقلاليّة قد لا يناسبهم هذا النوع من الإدارة، ممّا يؤدّي إلى مغادرتهم للعمل، وبالتالي يتسبب في حدوث أزمات إدارية.

٢- الإدارة الديمقراطيّة:

وفيها يتمكّن الموظّفون من المشاركة في صُنع القرارات، إذ إنّ قنوات الاتّصال تكون من الموظَّفين إلى المدير، وبالعكس، وهذا النوع من الإدارات يُعَدّ مهمّاً لدى اتّخاذ القرارات المتشابكة، والتي تحتمل العديد من النتائج، إلّا أنّ هذه الديمقراطيّة قد لا تكون فعّالة في عمليّة اتّخاذ القرارات التي يكون فيها الزمن محدوداً لبطئ اتخاذ القرار فيها.

٣- الإدارة بالإقناع:

في هذا النوع من الإدارة يكون التحكُّم بالقرار النهائي من قِبَل المدير نفسه، حيث يحاول الموظَّفون إقناعه بالقرار الذي سيتّخذه، إلّا أنّه في حال عدم مساندة الموظَّفين للإدارة، وعدم ثقتهم فيما يتم اتخاذه من القرارات، أو حتى عدم تقديمهم لأيّ مداخلات، فإنّ هذا النوع من الإدارة لا يُعَدّ ذا فائدة؛ حيث إنّ هناك بعض المدراء الذين يرغبون بمعرفة مداخلات الخبراء، ممّا يمكّنهم من اتّخاذ القرار النهائيّ.

٤- الإدارة الاستشاريّة:

يتمتّع هذا النوع من الإدارة بإفساحه المجال للمناقشة أكثر من النوع الذي سبق ذكره، مع حفاظه على أنّ القرار النهائيّ يتّخذه المدير وحده، كما أنّه يحقِّق الولاء لدى الموظَّفين الذين تشملهم عمليّة صُنع القرار، على العكس تماماً من الموظَّفين الذين لا تشملهم هذه العمليّة، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة قد يؤدّي إلى اعتماد الموظَّفين على المدير، وعلى الرغم من أنّها تهتمّ بالمصالح الخاصّة بهم، إلّا أنّها تهتمّ أيضاً بالعمل نفسه.

٥- إدارة الحريّة الاقتصاديّة:

حيث يشارك المُوظّفون في عمليّة اتّخاذ غالبيّة القرارات، على العكس تماماً من الإدارة الأوتوقراطيّة، كما أنّ المدير يكون مُوجِّهاً، علماً بأنّ هذا النوع من الإدارة غالباً ما يكون في الشركات التكنولوجيّة، والشركات التي هي في طور التكوين، والتي يتمّ فيها التشجيع على المخاطرة، إلّا أنّها قد تشكِّل صعوبات في عمليّة اتّخاذ القرارات.

٦- الإدارة من خلال الاستماع:

وفي هذا النوع من الإدارة يستمع المدراء إلى اقتراحات الموظَّفين التي من شأنها الحَدّ من المشكلات التي تُواجه المُنظَّمة، حيث لا بُدّ من الموافقة على القرار الجيّد، واحترامه من قِبَل الجميع، ومن الجدير بالذكر أنّه قد تظهر المشاكل في الإدارة إذا لم يساندها المُوظَّفون.

المستويات الإداريّة:

تختلف المستويات الإدارية للمنشأة حسب العديد من العوامل مثل:

- طبيعة عمل المنشأة ومنجاتها (زراعية أو صناعية أو خدمية).
- حجم المنشأة ومدى انتشارها الجغرافي.
- مدى الحداثة في أساليب العمل ووسائل الاتصال المستخدمة.
- فلسفة الإدارة وأهدافها وقدرتها.

وغيرها من العوامل الأخرى.ويقسم كتاب وباحثوا الإدارة المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات، تختلف هذه المستويات من عدة وجوه من

حيث السلطة والمسئولية ودرجة ممارسة الوظائف الإدارية. والمستويات الثلاثة هي:

١- **الإدارة العُليا:** حيث يتمّ فيها تحديد السياسات، والأهداف، واتّخاذ القرارات، ووضع الخطط، والقوانين اللازمة، وغيرها من المَهامّ العديدة.

٢ - **الإدارة الوُسطى:** وتهتمّ بتنظيم الأعمال الخاصّة بالأقسام الرئيسيّة، والأقسام الفرعيّة التابعة لها، وغيرها من المَهامّ المُتعدِّدة.

٣ - **الإدارة الدُنيا:** وتهتمّ بالمَهامّ التشغيليّة التي تُعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العمّال، وتحفيزهم، وحلّ مشاكلهم، وتحديد مهامّهم، وغير ذلك من مهامّ عديدة مُتنوِّعة.

الفصل الرابع

الإدارة والمدير

ذكرنا فيما سبق أن الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة واستخدام لكل الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

مكونات الإدارة:

١- العملية: المدير هو من يقوم بممارسة وظائف إدارية وفق جملة عمليات بغرض انجاز الأهداف المرغوبة من قبل المنظمة.

٢- الوظائف الإدارية: وظائف الادارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع واتخاذ القرار.

٣- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة: المنظمة تهتم بكيفية استغلال الموارد المتاحة (أفراد – رأس مال –آلات ومعدات – مواد – معلومات) وذلك لتحقيق أهدافها.

٤- الأهداف التنظيمية: تختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة ونوعية نشاط المنظمة (مصنع– مستشفى – جامعة – بنك) وقد يكون أساس الأهداف هو الربح – الاستمرارية أو جوانب اجتماعية وسياسية.

٥- الكفاءة: أداء النشاط المطلوب بأفضل طريقة أي كيفية استغلال

المدخلات من أجل الحصول على مخرجات.

٦- الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف بحيث تكون الأهداف واقعية وقابلة للإنجاز (التحقيق).

المنظمة:

هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً وبتقسيم معين للعمل، بغرض تحقيق هدف مشترك.

المدير والمنظمة:

المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين، بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

أنواع المديرين:

هناك مقاييس تستخدم في عملية تصنيف المدراء:

أولاً: تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري:

هذا التصنيف يرتكز على مفهوم الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية مثل الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

١- مديرو الإدارة العليا: هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة، بناء مصانع

أخرى، انشاء خطوط انتاجية حديثة.

١- مديرو الإدارة الوسطى: يتحمل مدراء الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

٢- مدير الإدارة الدنيا (الإشراقية) (المستوى الأول) : يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال).

ثانياً: تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:

١- مدير التسويق: يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير – تطوير المنتج – الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

٢- المدير المالي: يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

٣- مدير الانتاج والعمليات: هو المدير يشرف على عمليات انتاج السلع أو تقديم الخدمات.

٤- مدير الموارد البشرية أو الأفراد: يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين.

٥- المدير الإداري:لا يرتبط بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.

ثالثاً: تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:

١- المدير الوظيفي:هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل (مدير انتاج – مدير تسويق– مدير مبيعات – مدير تمويل).

٢- المدير العام: هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.

رابعاً: تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

المدير التنفيذي:يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير شركة، مدير الانتاج ومشرفو الانتاج.

٢- المدير الاستشاري:يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة مثل المدير الاستشاري.

خامساً: تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي:

إن الإداري هو مدير في منظمة عامة(لا تهدف إلى تحقيق الربح) بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً تحقيق الربح، ومن أمثلة الإداريين: مدير إداري لمستشفى، مدير إداري لمحافظة أو مدينة.

عملية الإدارة (الوظائف الإدارية):

تشتمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية للمديرين وهي: التخطيط، التنظيم، صنع القرار، القيادة، والتوجيه والرقابة.

١- التخطيط: التخطيط يعني تحديد أهداف المنظمة وتحديد الطرق

والسبل لإنجازها.

٢- التنظيم:نعني به تنظيم الأفراد والموارد الضرورية والأنشطة اللازمة لتنفيذ الخطة، وتنظيم هذه الوظيفة تخصص العمل، تجميع الأنشطة في ادارات ووحدات تنظيمية – علاقات السلطة – نطاق الاشراف – اصدار الهيكل التنظيمي...

٣- صنع القرار:تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل والحلول المطروحة لحل المشكلة موضع البحث. وتسع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى اسهامه في حل المشكلة.

٤- القيادة: هي عبارة عن مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معاً لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة.

- الرقابة أو ضبط وتقييم الأداء: تهدف إلى متابعة مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف وتتضمن هذه العملية:

- وضع مستويات ومعايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.
- تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعة بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

-اتخاذ الاجراءات لتصحيح الأداء وازالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

الأدوار الإدارية:

الدور هو أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات في ظل مواقف مختلفة. هناك العديد من الأدوار التي يلعبها المديرون والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

١- الأدوار الشخصية: وتتكون من ثلاثة أدوار:

أ) المدير كممثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية.

ب) المدير كقائد حيث يقوم بتعيين وتدريب وزيادة دافعية العاملين وارشادهم وتوجههم.

ج) المدير كحلقة اتصال، حيث ينمي علاقاته مع أفراد آخرين من خارج المنظمة.

٢- الأدوار المعلوماتية:

أ) المدير كباحث عن المعلومات البحث عن المعلومات من داخل المنظمة.

ب) المدير كناشر أو موصل للمعلومات.

ج) المدير كمتصل أي كمتحدث إلى أطراف خارجية.

٣- أدوار صنع القرار:

أ) المدير كمبادر للتغيير.

ب) المدير كمتعامل مع الاختلالات سواء كانت أزمات أو اضطرابات.

ج) المدير كمخصص للموارد سواء كانت موارد مادية أو زمنية.

د) المدير كمفاوض مع العمال وابرام التعاقدات مع الموردين واجراء الاتفاقات مع الشركات.

المهارات الإدارية:

تعرف المهارة بأنها القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف أو عمل أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.وهناك مدخلين لتحديد المهارات المطلوب توفرها في المديرين:

المدخل الأول: تصنيف: كاتز

١- المهارات الفنية: هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة تتعلق بأسلوب أو عملية أو اجراء مثل المحاسبون، المحامون، المربحون، المهندسون.

٢- المهارات الانسانية:هي امتلاك بعض الصفات التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعاون مع الآخرين وزيادة دافعيتهم للعمل.

٣- المهارات الفكرية:تعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض وتأثير كل جزء على الآخر وتوقع تأثير التغير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل.

وتزداد أهمية المهارة الفنية في المستويات الدنيا، وتزداد كذلك أهمية المهارة الفكرية في المستويات العليا، وكذلك تزداد أهمية المهارة الانسانية في كل المستويات الإدارية.

المدخل الثاني: تصنيف جريفين للمهارات الإدارية:

وفق جريفين يحتاج المدير إلى المهارات الثلاثة السابقة في تصنيف كاتز بالإضافة إلى المهارات التالية:

- المهارات التشخيصية: تعني قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة اعراضها والاسباب المؤدية إليها.

-المهارات التحليلية: والمقصود بها قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر.

النظام:

يتكون النظام من مجمعة من العلاقات والتفاعلات بين الأجزاء المختلفة منه والتي تعمل ككل متكامل ويتصف هذا النظام بأنه مفتوح أي يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة ويتكون النظام من العناصر التالية:

١- مدخلات النظام: يتكون من المواد الأولية واليد العاملة ورأس المال والتقنية والمعلومات.

٢- التحولات: يقصد بها التغييرات الكمية والنوعية بهدف (العمليات) تحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣- مخرجات النظام: وتمثل سلع وسيطة ونهائية وخدمات.

٤- التغذية المرتدة: وتمثل قدرة النظام على تصحيح أنشطته وعلى تزويده

بالمعلومات الضرورية اللازمة لاستمراره.

٥- البيئة: تتكون من البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية وتلعب دور المؤثر والمتأثر في علاقتها بالنظام وبأنشطته.

الفصل الخامس

أهمية الإدارة..وظائفها وسماتها

يُقسِّمُ الاقتصاديون عناصر الإنتاج إلى أربعة وهي كما يلي:

١. الموارد الطبيعية

٢. الموارد البشرية

٣. رأس المال

٤. التنظيم

والمقصود بالتنظيم هنا الإدارة، وهي المعرفة بأساليب وطرق الإنتاج، وبدون توافر وتكامل هذه العناصر الأربعة لا يمكن للعملية الإنتاجية أن تكتمل، ويتفق الباحثون على أنَّ الإدارة هي أهمُّ هذه العناصر الأربعة؛ لأنَّ الشعوب والمنظمات والأفراد يتمايزون بالدرجةِ الأولى بعنصرِ الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج، وكي يتضح هذا المعنى، يضرب المختصون مثلين:

الأوَّل يخصُّ المجتمعات والدول والثاني يخصُّ الأفراد.

خذ اليابان على سبيل المثال، استطاعت بفضل الإدارة أن تصبح من أغنى الدول، وأكثرها تقدماً، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم باستيراد المواد الخام من الخارج، ثمَّ تقوم بتصنيعها، ثمَّ تصدرها لدول

العالم سلعاً جاهزة للاستخدام، بينما هناك دولاً غنيةً جداً بالمواردِ الطبيعيةِ، ولكنها تفتقر إلى الإدارة القادرة على تحويل هذه الموارد إلى سلع جاهزة للاستخدام، وبالتالي فإنَّ الفيصل في تقدُّم المجتمعات هو الإدارة وليس توافر الموارد.

أمَّا على مستوى الأفراد فكم فرد ورث أموالاً طائلة فبددها في وقتٍ قصيرٍ، وكم فرد اغتنى بعد أن كان فقيرا لا يملك شيئا.

أدوار الإدارة:

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، ولملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن و موردين وممولين وحكومة، والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي :

١. تحقيق أهداف الإدارة نفسها، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي: الاستمرار –النجاح – تحقيق الذات.

٢. تحقيق أهداف ملاك المنشأة، والَّتي تتمثل في: –زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم – زيادة الأرباح المحصلة.

٣. تحقيق أهداف العاملين في المنشأة، والَّتي تتمثل في:–الراحة في العمل –تقليل ساعات العمل –زيادة في الأجور – زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.

٤. تحقيق أهداف زبائن المنشأة، والَّتي تتمثل في: – وفرة السلع والخدمات –زيادة جودة السلع والخدمات– خفض الأسعار.

٥. تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والَّتي والَّتي تتمثل في: – زيادة الأسعار–الدفع النقدي – الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً.

٦. تحقيق أهداف ممولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض، والَّتي تتمثل في :– ضمان أصل التمويل.

ضمان عوائد التمويل.

يرى البعض أن الإدارة ممارسة في الأساس، وليست علمًا ولا مهنة، وإنما هي ممارسة متواصلة يكتسبها الإنسان بخبرته في التعامل مع المواقف والبيئات والسياقات المختلفة.

أما العلم، فيرتبط بإرساء معارف ومنهجيات من خلال عمليات البحث. وهذا ليس هدف الإدارة الذي يدور حول المساعدة في إنجاز الأعمال داخل المؤسسات. كما أن الإدارة – بجميع المقاييس – ليست علمًا تطبيقيًا، لأننا بهذا سنظل محبوسين في دائرة العلم ونبتعد عن الهدف الحقيقي للإدارة.

وبالطبع الإدارة "تطبِّق" العلم، لأن المديرين يستغلون جميع المعارف المتاحة لهم ويستخدمون الوسائل التحليلية التي تعتبر من أركان الأسلوب العلمي، أما الإدارة الفعالة، فهي فن وصنعة تحتاج إلى مقومات خاصة. فمن ناحية، يفرز الفن رؤى قائمة على الغريزة الفطرية. أما الصنعة، فترتبط بالتعلم من خلال الخبرة والممارسة، أي بالتعامل والاحتكاك المباشر.

ولهذا يمكن القول بأن الإدارة مثلث تتلاقى فيه ثلاثة أضلاع، هي:

الفن والصنعة والعلم. فالفن يأتي بالأفكار المتكاملة والنظرة الشاملة، والصنعة تربط بينها اعتمادًا على الخبرة العملية، والعلم يحقق التناسق بينها بفضل تحليل المعارف المكتسبة.

الوظائف الإداريّة :

الوظائف الإداريّة مهام رئيسيّة في أيّ مُنظَّمة، بغضّ النظر عن نوع نشاطها، وهي تتمّ من قِبل المُدراء جميعهم من المستويات الإداريّة المختلفة، وهي على النحو الآتي:

أ- التخطيط:

حيث يتمّ فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتمّ استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدّي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أنّ التخطيط يعتمد على خبرة المُخطِّط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمُنظَّمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

ب- التنظيم:

وهي عمليّة تتضمّن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهامّ، والموارد المختلفة، حيث تتضمّن هذه العمليّة عدّة عناصر، مثل: تصميم الوظائف، وإعداد الجداول الخاصّة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيميّ للمُنظَّمة، وغيرها الكثير.

ج- اتخاذ القرار:

وفي هذه العمليّة يتمّ الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل

من البدائل التي يتمّ طَرْحها وِفق معايير مُحدَّدة، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من المتابعة المُستمرّة في هذه العمليّة؛ وذلك لمعرفة مدى صحّة القرار الذي تمّ اتّخاذه، ومستوى إسهامه في حلّ المشكلة.

د- القيادة:

حيث تُعَدّ هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعاليّة، إذ إنّه تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، ممّا يؤدّي إلى أدائهم للأعمال التي يُكلَّفون بها بثقة، كما تساعد على جَعلهم يعملون جنباً إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوّة، علماً بأنّ هذه الوظيفة تتكوّن من عدّة أنشطة، مثل: التحفيز، والاتّصال، وزيادة الدافعيّة، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

ه- الرقابة:

وهي تُعتبَر المرحلة الأخير في عمليّة الإدارة؛ إذ إنّ الهدف منها هو متابعة مستوى التقدُّم في تحقيق أهداف المُنظَّمة، حيث تتضمّن خطوات أربع، هي:

- تحديد معايير الأداء، ومستوياته.
- قياس الأداء الفعليّ، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تمّ تحديده مُسبقاً.
- تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها.
- اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المُخطِّط، والمُنفِّذ، وتصحيح الأداء.

سمات الإدارة

١— الإيقاع المتسارع:

يتسم العمل الإداري بإيقاع سريع ومشحون، بدءًا من عمل كبير العمال الذي يضطر إلى ممارسة نشاط جديد كل دقيقة، مرورًا بأفراد الإدارة الوسطى الذين لا يستطيعون ممارسة نشاط متواصل دون مقاطعات إلا مرة واحدة كل يومين، وانتهاءً بالمديرين التنفيذيين الذين لا يدوم أي نشاط من أنشطتهم أكثر من عشر دقائق متواصلة.

٢- المقاطعات والتشتت:

هناك الكثير من المقاطعات والمعوقات وسبل التعطيل التي يتعرض لها المديرون. لذا، على كل مدير أن يكون مستعدًا لتحويل انتباهه بشكلٍ سريع ومتكرر. فقد تتلقى اتصالاً هاتفيًا وأنت تراجع بريدك الإلكتروني وتستمع إلى سكرتيرتك تخبرك بوقوع مشكلة مع أحد العملاء، ويدخل عليك موظف طالبًا إجازة. وهكذا تختلط الأنشطة المهمة بغير المهمة. حتى الاجتماعات ستجد ما يعطلها من مكالمات سريعة ومواقف مفاجئة وأعمال مكتبية طارئة وتجول في أروقة الشركة قبل الاجتماعات، وما إلى ذلك.

٣- الأنشطة الملموسة:

يفضل المديرون الأنشطة الملموسة التي تتسم بالحركة والتغير والتدفق، والتي تكون آنية وغير روتينية. فهم يكرهون قضاء كثير من الوقت مع الأفكار والمشكلات المجردة، ويضيقون ذرعًا بالأمور العامة والأنشطة غير

المحددة. حتى فيما يتعلق بجداول مواعيدهم، لا يمكنك أن تطلب من مدير مشغول ومشحون أن يعدك بتنفيذ عمل ما الأسبوع القادم.

٤- التواصل غير الرسمي:

على العكس من الموظفين، يعتبر الهاتف والبريد الإلكتروني والاجتماعات من الأدوات الأساسية التي لا يفارقها المدير أبدًا.فهذه الأدوات هي أساس عمله. أما أنشطة العمل العادية – مثل الإنتاج والبيع والدراسات والتقارير – فليست من اختصاص المدير ولا ينفذها بنفسه، لأن إنتاجيته تتمثل في المعلومات التي ينقلها عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو وجهًا لوجه.

٥- شبكة العلاقات:

يقضي المديرون كثيرًا من وقتهم في التواصل مع أعداد هائلة من الأفراد خارج أقسامهم: من عملاء وموردين وشركاء ومساهمين ومسؤولين حكوميين، إلى جانب الزملاء والعاملين في الشركة. فموظفو الأقسام قليلون وثابتون، على عكس شبكة العلاقات الواسعة وغير المحدودة خارج الإدارة أو الشركة. وعلى الرغم من أن شبكة الإنترنت قد أسهمت بشكلٍ إيجابي في توسيع شبكة العلاقات الخارجية، فقد جاء ذلك على حساب شبكة العلاقات الداخلية.

٦- انحسار السيطرة:

هل تقوي الإنترنت سيطرة المديرين على عملهم أم تضعفها؟ هذا يعتمد على المدير نفسه. فمثل أية وسيلة أخرى، يمكن أن تكون الإنترنت

سلاحًا ذا حدين: فإما أن تنجرف وراءها وتدعها تديرك، وإما أن تفهم مميزاتها وعيوبها فتديرها أنت.

فكر مثلاً في البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل وتبادل المعلومات. فكر أيضًا في ضغوط الأعمال الإدارية وإيقاعها السريع وضرورة الرد على الرسائل الإلكترونية، الأمر الذي يفقدك توازنك وإحساسك بالوقت. في الحالة الثانية، ستوهمك الإنترنت بأنها تمنحك السيطرة والقدرة على إدارة أنشطة العمل، ولكنها في الحقيقة تسلبك هذه السيطرة.

الفصل السادس

الإدارة والقيادة

منذ أكثر من خمسين عاما طرح المفكر والمنظر الإداري "بيتر دراكر" مفهوم الإدارة بشكل غير مسبوق، إذ ربط بينها وبين القيادة، وبدأنا نحاول التفريق بينهما. واليوم نسمع مئات القصص عن نجاحات أو إخفاقات كبار القادة في العالم.

ولكن يجب أن نعي بعض الحقائق البسيطة عن ماهية الإدارة ومنصب المدير الذي تؤثر ممارساته وسلوكياته على الكثيرين داخل مؤسسته وخارجها. من هنا، تأتي أهمية فهم عملية الإدارة باستيعاب كافة جوانبها، ومن أجل تحسين ممارساتها.

واليوم صار من الشائع أن نفرق بين الإدارة والقيادة، أو بين المديرين والقادة. فأحدهما يفعل الأشياء الصحيحة ويتأقلم مع المتغيرات، والآخر يفعل الأشياء بالشكل الصحيح ويتأقلم مع التعقيدات. من الناحية النظرية، يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة.

ولكن، هل نستطيع أن نميز بينهما عمليًا؟ وهل سيفيدنا هذا في شيء؟ وهل توافق أنت مثلاً على أن تخضع لإدارة شخص لا يتحلى بالمهارات القيادية؟ بالتأكيد سيكون في هذا إحباط لك وهدر لطاقاتك.

وكيف توافق أيضًا على أن يقودك مدير لا يتحلى بالمهارات الإدارية، فيجعلك تفقد الشعور بالارتباط والالتزام تجاه عملك؟ كيف يمكن لمثل هؤلاء "القادة" أن يدركوا المشكلات التي تحيط بهم وتعاني منها مؤسساتهم.

وإذا تأملت صور المديرين الشائعة عبر وسائل الإعلام ستجده رجلاً يتحدث من وراء منصة، أو تنفيذيًا يجلس خلف مكتبه، هذه الصورة الشائعة تؤدي إلى أن يكون لديك انطباع واحد عن وظيفة المدير: إنها وظيفة النظام والانضباط.

لكن إذا راقبت سلوك البعض من هؤلاء المديرين، فستلاحظ واقعًا مختلفًا تمامًا: فالإيقاع سريع ومحموم، والمعوقات والمقاطعات كثيرة، وردود الأفعال أكثر من المبادرات.

وهذه هي السمات الحقيقية للمدير وآليات وظيفته: كيف يعمل؟ ومع من؟ وفي ظل أي نوع من ضغوط؟ لن يندهش من هذا الوصف أي شخص تقلد منصبًا إداريًا أو عمل تحت قيادة أحد المديرين. إلا أنها مع هذا تلقى هوى في نفوس الكثيرين – خصوصا المديرين – لأنها تهدم بعض النظريات المغلوطة التي لطالما آمنا بها حول الممارسات الإدارية.

وإذا أردت أن تصبح إداريًا متميزًا، فركز على جانب إداري واحد وتجنب ما عداه. فقد رأى "هنري فايول" أن أهم جوانب الإدارة هو عنصر الرقابة، في حين رأى "توم بيترز" أنه التنفيذ لا التفكير، على عكس "مايكل بورتر" الذي يرى أن الأهم هو التفكير، وبالتحديد التفكير التحليلي والاستراتيجي.

إلا أن الإدارة الحقيقية ليست جانبًا واحدًا منفصلاً عن غيره، وإنما هي كل هذه الجوانب مجتمعة. فهي الرقابة والتنفيذ والتفكير والقيادة واتخاذ القرارات وغير ذلك من الأنشطة والممارسات المتداخلة والمتكاملة. افصل عنها دورًا واحدًا فقط، ولن تكون عملية إدارية كاملة.

وهذا يعني أن الالتزام بدور واحد والاكتفاء به وإقصاء كل ما عداه يجعل فهمنا لعملية الإدارة قاصرًا.

أ – أصل المشكلة :

نعيش اليوم في مجتمعات مهووسة بالإدارة والقيادة. فنحن نمجد القادة ورجال الأعمال والمديرين، ونكدس أرفف المكتبات بسير حياتهم وقصص نجاحهم، ومع هذا، لا نستطيع أن نضع أيدينا على ما يفعلونه بالتحديد.. والأسباب هي:

- مثلما هو الحال في المجتمعات البدائية، نحن نعاني من خرافات ابتدعناها بأنفسنا، وخرافة الإدارة/القيادة هي إحداها. ربما يكون سبب ذلك هو خوفنا من تبعات الكشف عن حقيقتها أو حقيقتنا.
- يتسم السلوك التنفيذي بالتنوع وصعوبة الفهم لأنه فن عملي أكثر منه علم تطبيقي. فكيف يمكن التنظير لسلوك كهذا؟ ترتبط الأعمال الإدارية بالسياق الذي تُنفذ فيه، مما يجعلها تعتمد على معرفة خاصة بظروف مؤسسة بعينها ومشكلاتها التي تتغير باستمرار.

كيف يمكننا إذن وضع نظرية عامة حول دور المدير، أي مدير، بدلاً من تحديد سمات معينة لأدوار مديرين محددين؟ من منظور تجريدي، يمكننا

اللجوء إلى التعميم.

فإذا أصبحت من كبار المديرين مثلا، فهذا قد يعني أن تتحمل مسئولية البيع والتي تعتبر في الأساس مهمة فريق آخر يختص بهذا الدور في معظم الشركات الأخرى. فهل يمكننا وصف العمل الإداري باعتباره بيعًا؟

ولتسأل نفسك: لماذا يضطلع كبار التنفيذيين في الشركات الاستشارية بدور البيع؟ الإجابة ببساطة: لأن الخدمات الاستشارية تباع مباشرة لكبار الإداريين في الشركة المشترية، وهذا يتطلب تدخل كبار الإداريين في الشركة البائعة. فمن ناحية، يعتبر هذا الدور متخصصًا، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتم على يد المديرين أنفسهم، ولهذا فهو يعد عملاً إداريًا.

يتوافق معظم ما نراه عملاً إداريًا مع الأدوار المتخصصة داخل الشركات. فالمدير يجب أن يُطلع الموظفين على آخر المستجدات على الرغم من وجود منظومة معلومات رسمية داخل المؤسسة؛ ويلعب دور المضيف في الاحتفالات والمناسبات على الرغم من وجود موظفي علاقات عامة؛ ويقوم بالتخطيط حتى وإن وُجِد قسم للتخطيط في نفس الشركة.

لذا، ينطوي جانب كبير من الدور الإداري على الاضطلاع بمهمات متخصصة، ولكن بالشكل الذي يستفيد من علاقات المدير ومنصبه ومعلوماته.

ب – استخدام نموذج عام للإدارة :

يضع هذا النموذج المدير في مركز وسط بين دورين، أي بين الدور الذي يضطلع به رسميًا داخل القسم (ما لم يكن مديرًا تنفيذيًا مسؤولاً عن

الشركة بأكملها) وبين كل ما يرتبط بهذا القسم في العالم الخارجي (العملاء والشركاء، إلخ).

ويتمثل الهدف الأساسي للإدارة في ضمان تأدية القسم لمهماته الرئيسة، سواء أكان ذلك بيع المنتجات في أحد المتاجر أو الاعتناء بكبار السن في إحدى دور المسنين، مما يتطلب اتخاذ أفعال هادفة ومؤثرة.

وعادةً يتولى موظفو القسم هذه المهمة، كلٌ حسب تخصصه، ولكن هذا لا يعني ألا يمارس المدير هذا الدور أيضًا. إلا أن الأكثر شيوعًا على الرغم من ذلك هو أن يبتعد المدير خطوة أو اثنتين عن هذا الدور.

فعندما يبتعد خطوة، فإنه يشجع الموظفين الآخرين على الفعل واتخاذ القرار والتنفيذ، بمعنى أنه ينجز العمل مستعينًا بموظفيه بعد تدريبهم وتحفيزهم وتشكيل فرق منهم وبناء ثقافة مؤسسية قوية. وعندما يتراجع خطوتين، فإنه ينجز العمل باستخدام المعلومات المتوفرة لديه لدفع الموظفين إلى الفعل، بمعنى أنه يفرض هدفًا معينًا على فريق البيع، أو ينقل تعليقًا معينًا من أحد المسؤولين الحكوميين أو الشركاء الخارجيين إليهم.

وهذا يعني أن العملية الإدارية تتم على ثلاثة أصعدة، بدءًا من المجرد إلى الملموس وهي: المعلومات والأفراد والتنفيذ المباشر. يؤدي المدير دورين في كل صعيد. ففي صعيد المعلومات، يكون دور المدير هو التواصل (داخل الشركة وخارجها) والرقابة (داخلها). وفي صعيد الأفراد، يكون دوره القيادة (داخل الشركة) والترابط والتواصل (خارجها). وفي صعيد التنفيذ المباشر، يكون دوره إنجاز المهمات (داخل الشركة) وعقد الصفقات (خارجها).

وهذه الأصعدة هي:

أولا: الإدارة بالمعلومات:

الإدارة بالمعلومات تعني أن تكون بعيدًا بمقدار خطوتين عن الهدف، فتحلل المعلومات ولكن تترك لموظفيك اتخاذ الإجراءات والأفعال الضرورية بناءً على هذه المعلومات المتاحة لهم. بعبارة أخرى، لا يركز المدير في هذا الصعيد على الأفراد ولا على التنفيذ، بل يوجه تركيزه إلى تحليل المعلومات كسبيل غير مباشر لإنجاز الأعمال.

والمفارقة هنا هي أنه على الرغم من اندثار هذه النظرة الإدارية الكلاسيكية التي كانت سائدة في القرن الماضي، فقد عادت من جديد بسبب اللهاث وراء جني الأرباح ورفع قيمة الأسهم، وكلاهما هدفان يحثان على الممارسات الإدارية المنعزلة القائمة على المعلومات وحسب.

- التواصل :

هناك دوران يرتبطان بالإدارة في صعيد المعلومات: أحدهما هو "التواصل" وهدفه تيسير تدفق المعلومات من المدير وإليه، والآخر هو "الرقابة" وهدفه استخدام المعلومات لتوجيه سلوكيات الموظفين داخل القسم. ويعتبر الدور التواصلي بمثابة غشاء أو غربال حول المدير تمر من خلاله جميع الأنشطة الإدارية، والتواصل لا يقتصر على معناه الحرفي، ولكنه وسيلة تُستخدم لإنجاز الأعمال الإدارية. فالمدير يستقبل المعلومات بفضل أنشطة المتابعة التي تجعله بمثابة المركز العصبي للقسم، كما يرسل معلوماته عن طريق أنشطة تبادل المعلومات (داخل الشركة) وأنشطة تمثيل الشركة (خارجها).

- المتابعة:

في هذا الدور، يجمع المدير كل معلومة مفيدة عن العمليات الداخلية والأحداث الخارجية والاتجاهات الاقتصادية؛ بالإضافة إلى المعلومات التي يستقبلها بفضل شبكة علاقاته الخارجية.

- المركز العصبي:

لكل موظف دور متخصص يجعله يضطلع بأداء جانب محدد من مهمات القسم. أما المدير، فيملك معرفة عامة غير متخصصة ويتولى دورًا إشرافيًا وحسب. فهو لا يعرف القدر الكافي عن تخصص معين مقارنةً بالموظف المكلَّف به، ولكنه يعرف أكثر من هؤلاء الموظفين عن الشكل العام لجميع التخصصات معًا، فهو المركز العصبي للقسم لأنه يملك المعرفة الأوسع والصورة الأشمل بسبب ما يملكه من معلومات.

- تبادل المعلومات:

يستفيد المديرون من كم المعلومات الهائل الذي يجمعونه، ويتضح هذا في ممارستهم لبقية أدوارهم الأخرى. وفيما يخص هذا الدور، فهم ينقلون المعلومات إلى موظفي القسم، أو يتبادلونها معهم. فهم كالنحل يتلاقحون بالأفكار.

- تمثيل الشركة:

يتبادل المدير المعلومات خارج الشركة أيضًا، سواء عبر موظفي القسم إلى أطراف خارجية، أو بين الأطراف الخارجية وبعضها، مثل العملاء والموردين والمسؤولين الحكوميين.

وبصفته المتحدث الرسمي باسم شركته، يعتبر المدير ممثلاً لها أمام العالم

الخارجي، حيث يتحدث إلى مختلف الأطراف نيابةً عنها، ويدافع عن أهدافها وقضاياها، ويعرض تجاربها وخبراتها في المنتديات والمحافل العامة، ويبلغ المساهمين الخارجيين بأحدث المستجدات وتطورات الأوضاع.

- المهارات الشفوية والبصرية والوجدانية

وفائدة المدير لا تكمن فقط في تبادل المعلومات الموثقة المتاحة للجميع، ولكن في تحليل المعلومات في صورتها الأولية غير الموثقة والتي يتم تبادلها عن طريق الأقاويل والشائعات والآراء. وفي الواقع، فإن معظم المعلومات التي يحصل عليها المدير ليست شفهية بقدر ما هي بصرية ووجدانية وشعورية، بمعنى أنها مرئية ومحسوسة أكثر من كونها مسموعة، مما يؤكد أن الإدارة فن ومهارة أكثر منها علمًا.

والمديرون المتميزون يفهمون المعاني الكامنة وراء نبرة الصوت وتعبيرات الوجه وفك شفرات لغة الجسد والحالة النفسية.

- التصميم:

إن التصميم هو الوظيفة الجوهرية في الإدارة، ويعني التدخل لتنفيذ شيء ما أو تغييره. أحيانًا يضع المديرون تصميمات لأشياء ملموسة، مثل تصنيع منتج جديد أو تطوير منتج قديم. وما يهمنا هنا هو تصميم البنية التحتية للقسم من خلال استراتيجيات وهياكل ونظم عمل معينة للتحكم في سلوك الموظفين.

- تصميم الاستراتيجيات:

المدير أشبه بمهندس يرسم التصميمات على الورق كي يبدأ الآخرون

البناء. وإذا تحدثنا بلغة الإدارة الاستراتيجية، فالمدير هو المسؤول عن تشكيل الاستراتيجيات التي ينفذها الآخرون. هذا يعني أن تشكيل الاستراتيجيات عملية مقصودة وهدفها التحكم في سلوك الموظفين.

- تصميم هياكل العمل:

يقسِّم المدير المهمات ويوزع المسؤوليات على الأفراد، مع الحرص على تنظيمها حسب الهيكل الإداري. وتساعد هذه الهياكل في تنظيم وقت كل موظف وأهدافه.

-تصميم نظم العمل:

يتولى المدير مسؤولية تصميم نظم إدارية متنوعة، وأحيانًا إدارتها كذلك، وهذا يشمل الخطط والأهداف وجداول المواعيد والميزانيات ومعايير الأداء وما شابه ذلك.

- التفويض:

يفوِّض المدير مهمة معينة إلى موظف معين. هذه العملية ترتكز على المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار. فعندما يريد المدير تنفيذ عمل ما، فإنه يترك أمر اتخاذ القرار بشأنه وتنفيذه إلى شخص آخر (مع الاحتفاظ بحق الموافقة على القرار النهائي).

- التكليف:

إذا كان التفويض يركز على المرحلة الأولى من اتخاذ القرار، فإن التكليف – والموافقة على القرار الذي يتخذه الموظف – يركز على المرحلة الأخيرة، وهي تحديد خيارات بعينها.

وأحيانًا يرتبط هذا بأمور تطرأ ويمكن إنهاؤها بسرعة، مثل رفض المدير اقتراح قدمه أحد موظفي القسم أو موافقته عليه. فمن حقه أن يراجع خيارات الموظف، وأن يشترك في عملية اتخاذ القرار بما يملك من معلومات وخبرة، وأن يذكر له إيجابيات وسلبيات القرار الذي اتخذه كي يساعده في إيجاد حلول بديلة أو حلول أفضل.

- توزيع الموارد:

يعتبر تخصيص الموارد وتوزيعها صورة من صور التكليف، لكنه يتطلب اهتمامًا منفصلاً ومكثفًا نظرًا لأهميته في العمل الإداري. ويقضي المديرون جانبًا كبيرًا من وقتهم في دراسة ميزانياتهم لضمان حسن توزيع مواردهم من الأموال والمواد الخام والمعدات، علاوة على جهود الأفراد. هذا بالإضافة إلى الأساليب الأخرى التي يتبعونها لتوزيع الموارد، ويتجلى هذا مثلاً في كيفية تنظيم أوقاتهم ومواعيدهم وتصميم الهياكل المؤسسية التي تساعد الآخرين في تنظيم أوقاتهم كذلك.

ثانيا: الإدارة بالأهداف:

هذه صورة من صور الرقابة، ويُقصد بها فرض أهداف معينة على الموظفين ومطالبتهم بإنجازها، مثل زيادة المبيعات بنسبة ١٠% أو تخفيض النفقات بنسبة ٢٠ ٪ فالمدير يحدد الأهداف، ثم يترك أمر تنفيذها للموظف. وأحيانًا تكون هذه الأهداف بعيدة كل البعد عن الاستراتيجيات الموضوعة، لهذا يفضَّل ألا يُستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف إلا إذا كان المدير يفتقر إلى إطار استراتيجي واضح.

ثالثا : الإدارة بالأفراد:

الإدارة بالأفراد تعني أن تقترب من تنفيذ العمل بنفسك بمقدار خطوة واحدة، ولكنك تبقى منفصلاً عنه. فالمدير يساعد الموظفين في تنفيذ المهمات، ولكنهم يبقون هم وحدهم المنفذون. يتطلب هذا اتباع منهج مختلف عن الإدارة بالمعلومات؛ إذ تصبح أنشطة المدير أدوات مساعدة، مستخدمًا كل ما يملك من معلومات لدفع الموظفين إلى تحقيق أهداف معينة.

ومن الجدير بالذكر أن الموظفين في هذه الحالة لا يشعرون أنهم يتلقون تعليمات بقدر ما يتلقون تشجيعًا لتحقيق أهداف يسعون هم أنفسهم وراءها.

- تحفيز الموظفين:

يحرص المديرون على مساعدة موظفيهم على ممارسة السلوكيات الإيجابية والفعالة. فهم يحمِّسونهم ويقنعونهم ويساندونهم ويشجعونهم. وبعبارة أخرى، يحاول المديرون التنقيب والكشف عن منابع الطاقة والحماس الموجودة بالفطرة داخل الموظفين.

- تنمية قدرات الموظفين:

يحرص المديرون على تدريب الموظفين وتوجيههم وتنمية مهاراتهم واستثمار إمكاناتهم. إلا أن أكثر ما يهتمون به هو مساعدة موظفيهم في تنمية مهاراتهم بأنفسهم.

- تشكيل فرق عمل:

يشكل المديرون فرق عمل لا لتشجيع العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين الأفراد وحسب، ولكن للمساعدة في حل الصراعات بين هذه الفرق كي يستطيع أفرادها أداء عملهم بكفاءة وتناغم.

- بناء ثقافة مؤسسية ناجحة:

يلعب المديرون دورًا حيويًا ومؤثرًا في بناء ثقافة مؤسسية قوية تحقق لجميع الأفراد معًا ما يحققه الدور القيادي لكل فرد منهم على حدة. فهي تحثهم على استغلال أفضل إمكاناتهم ومهاراتهم عن طريق المواءمة بين اهتماماتهم واحتياجات المؤسسة. وعلى العكس من عملية اتخاذ القرار كصورة من صور السيطرة والتحكم، تعتبر الثقافة المؤسسية صورة من صور القيادة.

- توسيع شبكة العلاقات:

يعتبر تكوين شبكة علاقات مع أطراف خارجية أمرًا بالغ الأهمية والتأثير. لهذا، يقضي المديرون وقتًا أطول في توسيع شبكة علاقاتهم وتقويتها وعقد تحالفات مع جهات مساندة خارجية.

- تمثيل الشركة:

على الصعيد الخارجي، يلعب المدير دور ممثل الشركة الذي ينوب بصفةٍ رسمية عن قسمه أمام العالم الخارجي، سواء أكان مديرًا تنفيذيًا يدير حفل عشاء رسميًا، أو عميد إحدى الكليات يوقِّع أوراق الخريجين، أو مشرف عمال في أحد المصانع يلقي التحية على العملاء والزائرين والموردين.

- الإقناع وبث المعلومات:

يستغل المدير شبكة علاقاته لمساندة قسمه أو مؤسسته. فعلى صعيد المعلومات، ينطوي هذا على تبادل معلوماته مع أطراف خارجية، كأن يحذر الأمهات القاطنات قرب المدرسة من وجود تجار مخدرات في المنطقة.

أما على صعيد الأفراد، فيعمد المدير إلى إقناع الأطراف الخارجية بما هو مهم وضروري لقسمه أو مؤسسته، مثل حث مكاتب المحاسبة على زيادة الميزانية أو استغلال المهرجانات العامة كفرصة لتشجيع المساهمة المجتمعية في تطوير المدرسة مثلاً.

- الاختيار أو الغربلة:

بالنظر إلى الأنشطة السابقة، ندرك أن الموازنة بينها جزء لا يتجزأ من فن وحرفة وممارسة الإدارة. فالمديرون ليسوا مجرد قنوات تمر عبرها المعلومات، ولكنهم أيضًا "صمامات أمان" تتحكم فيما يعبر وكيف يعبر؛ فالمدير هو حارس البوابة، وغربال للمعلومات والعلاقات التي تتدفق من كل مكان في كل اتجاه.

رابعاً : صعيد التنفيذ المباشر

إذا اعتمد المديرون على صعيد المعلومات (الإدارة عن بُعد) مع صعيد الأفراد (الإدارة عن قرب)، فإنهم يستطيعون الإدارة على صعيد ثالث وهو إدارة العمل وتنفيذه بأنفسهم وبصورة مباشرة وملموسة.

— المدير كمشارك في التنفيذ (داخل الشركة):

ما هي فائدة مشاركة المديرين في إنجاز العمل؟ معظم المديرين لا

يفعلون أي شيء، ولا يجيبون حتى على مكالماتهم التليفونية. إذا راقبت مديرًا في أثناء عمله، فستجده إما متحدثًا أو منصتًا، لا فاعلاً أو منفذًا أو مشاركًا. الفعل الذي نقصده هنا هو أن تنهض من وراء مكتبك لإنجاز العمل بنفسك وبصورة مباشرة، بدلاً من أن يكون ذلك بصورة غير مباشرة عن طريق تحفيز الموظفين أو تحليل المعلومات.

- إدارة المشروعات:

يُفضِّل المديرون إدارة المشروعات بأنفسهم، أو ينضمون إلى فريق عمل لتنفيذها، وذلك إما رغبةً في تعلم شيء جديد، أو إدارة الآخرين وتشجيعهم على الإنجاز. ولكن، غالبًا ما يكون السبب هو اهتمامهم بالنتائج التي يجب أن تثمر عنها هذه المشروعات.

-التعامل مع المشكلات:

إذا كانت إدارة المشروعات مرتبطة بعوامل المبادرة واتخاذ الإجراءات الوقائية واستغلال الفرص المتاحة، فإن التعامل مع المشكلات مرتبط بالتفاعل والتأقلم مع التغيرات الطارئة. وقد تتمثل هذه المشكلات في ظهور حدث مفاجئ أو حدث سبق تجاهله من قبل، أو في ظهور منافس جديد. ولهذا فإن الإدارة نشاط مصمم للتعامل مع الطوارئ؛ فالمديرون يتصرفون عندما تفشل الإجراءات الروتينية المعتادة أو عندما تظهر أحداث طارئة.

- عقد الصفقات (خارج الشركة):

هي الوجه الآخر للمشاركة المباشرة في التنفيذ، ولكن مع الأطراف

الخارجية (علي الرغم من أن المصطلح يوحي بالفصل بين التعاملات الداخلية والتعاملات الخارجية، مثل الرئيس التنفيذي الذي يبرم الصفقات ثم يترك تنفيذها لموظفيه). يعقد المدير الصفقات مع أطراف خارجية – مثل الموردين – ولكن أيضًا مع المديرين الآخرين داخل المؤسسة التي يعمل بها.

وهناك مقومان لهذا الدور: عقد التحالفات المهنية – أحيانًا يسمى حشد وتكثيف الطاقات – ثم استغلال هذه التحالفات إلى جانب شبكة العلاقات لإجراء مفاوضات حول مشروع أو عمل ما.

الفصل السابع

هل الإدارة علم أم فن؟

يحتار كثير من الناس في أمر الإدارة، هل هي علم يمكن تدريسه أم فن بحت ذو صلة مباشرة بشخصية الفرد؟

الفريق الذي يؤيد أن «الإدارة هي علم» يستندون إلى أدلة كثيرة، منها أن الأكاديميين نجحوا بالفعل في تدريس «إدارة الأعمال» في الجامعات كعلم متكامل، ويستطيع الدارسون أن ينالوا أعلى الشهادات العليا مثل شهادة بكالوريوس في إدارة الأعمال أو الماجستير (MBA) أو الدكتوراه في الإدارة من خلال أطروحة أكاديمية محكمة، شأن الإدارة في ذلك شأن سائر العلوم الأخرى المعروفة.

وهذا يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها إذ أن الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات عديدة، ومن بينها:

الموضوعية, القابلية للتعميم, قابلية اثبات النتائج, المرونة, إمكانية التنبؤ بالنتائج، ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب

تماما كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

يفسر العلم الظواهر بالمنطق والعقلانية الطبيعية، والخاصية الأساسية للعلم هي أن المعرفة يتم اكتشافها وتحلل من خلال تطبيق الطريقة العلمية.بالمقارنة مع العلوم الطبيعية التي تتميز بالاستقرار، فإن العلوم الاجتماعية لا تعتبر علمًا ثابتًا، وتعتبر الإدارة كعلم اجتماعي من أكثر العلوم الاجتماعية اضطرابًا. على وجه الخصوص، تعاملت العلوم الاجتماعية والإدارة مع العديد من الظواهر المعقدة، وهناك القليل من المعلومات حول هذه الظواهر، لكن يجب أن نتذكر أنه حتى في أكثر العلوم دقة (مثل الفيزياء)، في العديد من المجالات، لا تتوفر المعرفة العلمية.

أما الذين يرون أن الإدارة «فن» أكثر منه «علم» يمكن تدريسه فقد استندوا أيضا إلى عدد من الأدلة. وحجتهم في هذا الرأي أنه مهما بلغت الجامعات العالمية المرموقة من مراتب عليا في تعليم الإدارة، فإنها لا يمكن أن تزعم أن باستطاعتها «تخريج مديرين» عبر برنامج دراسي معين، كما هو الحال مع المهندسين والمحامين والأطباء وغيرها من تخصصات.

وهو ما يراه مؤيدو هذا الاقتراح دليلا على أن الإدارة يغلب عليها الطابع «الفني» المرتبط بالشخص نفسه وقدراته أكثر من كونها علما حديثا وذلك لأسباب، منها، أنه يصعب إجراء التجارب العلمية في الإدارة بنفس المستوى من الدقة والتحكم كما هو الحال في العلوم الطبيعية، لأن

الإدارة مرتبطة

ارتباطا وثيقا بالإنسان، الذي يصفه علماء النفس بأنه عبارة عن خليط معقد التركيب، متقلب المزاج، وهو ما «يزيد الطين بلة»، حيث يصعب تطبيق الدراسة العملية عليه. ولأن المديرين يعتمدون على أساليب وطرق مثل الحدس والتقدير والتنبؤ بالمستقبل فإن إخضاعهم للتجربة العلمية أمر في غاية الصعوبة.

هل الإدارة بالفعل فن؟

تتمتع السلطة الإدارية بجوانب فنية وفلسفية عند التعامل مع الناس والمجتمع، وتنطوي على جوانب غير مادية في الناس والمجتمع، وتواجه العديد من المواقف التي تتطلب الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والتنقل وعلاقات التصميم.

وهو السبب في أنها تتمتع بنكهة فنية وخصائص فلسفية، ويمكن للمدير الناجح الاستغناء عنها، فالثقافة السائدة في المجتمع تؤثر على هذا الجانب من الإدارة العامة إلى حد كبير. لذلك يمكن استنتاج أن الإدارة هي علم ام فن أم فلسفة في نفس الوقت.

وأخيرا فالإدارة ببساطة هي «علم وفن» في آن واحد، وهو الرأي الذي يتبناه كثير من المهتمين في الإدارة، ونحن نشاطرهم الرأي في ذلك، لأسباب عدة. وأحد هذه الأسباب أن المدير الذي لم يدرس آلية «التفويض» وشروطه وتداعياته، سواء من خلال الدورات أو الدراسة الأكاديمية فسوف يكون مركزيا أي يفعل كل شيء بنفسه، من طباعة

التقارير مرورا بإرسال رسائل البريد الالكتروني والرد على المكالمات الواردة وانتهاء بدقائق الأمور التي لا يفترض بالمدير تأديتها بمفرده.

كما نسمع أيضا عن شركات فاشلة إداريا ومتعثرة في أدائها وتعاني من عزوف الناس عن شراء أسهمها،لأنها تواجه مشكلات إدارية لا يستطيع المدير العام أن يحلها، على الرغم من أنه قد درس الإدارة وربما حصل على شهادة عليا فيها. فالمسألة مرتبطة في هذه الحالة بالقدرات الفنية للمدير وليس ما تعلمه عندما كان على مقاعد الدراسة. وربما يدير الشركة مهندس أو طبيب أو محام، ولكنه يبدع في الإدارة من خلال تفعيل قدراته الشخصية فيرسو بمنظمته إلى بر الأمان، ويحقق نجاحات مشهود بها.

والخلاصة: إن الإدارة هي «علم وفن» مهما استشهد مؤيدو الرأيين بأدلتهم وبراهينهم. والناظر إلى المناهج الإدارية الحديثة يلحظ توسعا في تبني هذا الاتجاه، والذي قد يسدل الستار على نقاش طويل استنزف وقت المهتمين وجهدهم، وحير دارسي علم الإدارة أنفسهم.

والإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها فلا تغني تجارب الحياة عن الكتب ولا تغني الكتب عن تجارب الحياة مثل المحاسب لا يستطيع إن يمارس مهنة الحسابات بدون الدراسة أو التمارين العملية, إذا أن العلم والفن يكمل كل منهما الأخر وهناك الكثير من الاسباب الدالة على ذلك.

أحد هذه الأسباب أن المدير الذي لم يدرس آلية « التفاوض »

وشروطه وتداعياته، سواء من خلال الممارسة العملية أو الدراسة الأكاديمية فسوف يكون مركزيا أي يفعل كل شيء بنفسه، من طباع إرسال رسائل الفاكس والرد على المكالمات الواردة وانتهاء بدقائق الأمور التي لا يفترض بالمدير تأديتها بمفرده.

ويعكس هذا الاختلاف مدى اختلاف النظرة إلى الإدارة، كما يعكس أيضا ما يمكن تسميته بغياب الثقافة الإدارية عن مهنة الإدارة خاصة في دول العالم الثالث، وهذا يؤدي إلى حدوث اللبس الشائع بين رجال الإدارة حول مفهوم الإدارة كعملية أو كمهنه أو نشاط.

فالاعتقاد الشائع لدي معظم القيادات العربية بصفة عامة أن الإدارة تعتبر هامة بالطبع ولكنها تعتبر الإدارة بمثابة علم نظري يصعب تطبيقه في إدارة المنظمات، بأن الإدارة علم نظري مبني علي نظريات وفلسفات نظرية يقول بها علماء الإدارة.

والإدارة مهنة بصفة عامة هي بمثابة منهج يتبعه صاحب المهنة في التعامل مع المشاكل المختلفة التي تواجهه أثناء ممارسة مهنته. لكن هذا المنهج ليس منهجا عشوائيا يعتمد علي ما اكتسبه صاحب المهنة من خبرات سابقة بعضها خبرات صائبة واخري غير صائبة، ولكن استخدام صاحب المهنة لهذا المنهج يعتمد على مزيج من العوامل منها النظريات التي تحتوي علي المفاهيم والأسس العلمية لممارسة المهنة وأيضا يعتمد علي الخبرات السابقة وما اكتسبه من خبرات ناجحة في إطار تطبيق النظريات.

الحاجة الي نظرية إلي ممارسة مهنة علم الإدارة.

تؤثر المعرفة بالمبادئ الأساسية والأساليب الإدارية بشكل كبير في كيفية ممارسة مهنة الإدارة وتحسينها، وبالتالي تحسين مستوي الأداء.ومن الملاحظ أن تطوير المعرفة الإدارية وتطبيقها بشكل سليم قد تأخر طويلا بالمقارنة بالتطورات التي تمت في المجالات الأخرى وخصوصا في النواحي الفنية المتعلقة بالآلات والمعدات.

وقد أدرك المفكرون من رجال الإدارة أمثال هنري فايول وشستر برنارد أهمية وجود مفهوم واضح للإدارة وإطار النظرية والمبادئ المتعلقة بها.

ومما لاشك فيه أن هناك تزايدا في وعي المديرين في الدول الغربية بأهمية الحاجة لوجود نظرية لممارسة مهنة الإدارة للأسباب التالية:

- الزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.
- لتحديد وبلورة طبيعة مهنه.
- لإنجاز أهداف اجتماعية.

للإدارة جانب فني فلسفي، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنَّها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه وفن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة وكثير من المؤسسات نجح مديرها بدون دراسة علم الادارة ولكن يعود نجاحه للخبرة الإدارية التي اكتسبها خلال حياته.

ويعتمد هذا المنهج على مهارة صاحب المهنة على تطبيق ما تعلمه من نظريات علمية. كما يعتمد على قدرات وإمكانيات صاحب المهنة على تطبيق تلك المفاهيم والأصول العلمية.

وإذا تحدثنا عن مهنة الإدارة، فإن المفهوم السابق لا يختلف عن مفهوم مهنه الإدارة –كمهنة إدارية – فهي بمثابة المنهج الذي يعتمد عليه المدير (ممارس مهنة الإدارة) في التعامل مع المشكلات الإدارية التي تواجهه معتمدا في ذلك على الأسس والمفاهيم والأصول العلمية النظرية الإدارة كعلم، هذا بالإضافة إلى الاعتماد علي خبراته الناجحة في تطبيق المفاهيم الإدارية لنظرية الإدارة، وكذا مهاراته الإدارية في تطبيق تلك المفاهيم وآليات نظرية الإدارة، بالإضافة علي ما يتمتع المدير من قدرات إدارية تمكنه من التطبيق السليم لتلك المفاهيم.

المنظور المهني للإدارة:

تعتبر العلوم الاجتماعية علوم لا تتسم بالثبات، وذلك بالمقارنة بالعلوم الطبيعية التي تتسم بالثبات وتد الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية إلا أنها أقل العلوم الاجتماعية ثباتا.فالعلوم الاجتماعية والإدارة بشكل خاص،

تتعامل مع العديد من الظواهر المعقدة والتي لا يتوافر عنها الكثير من المعلومات بعكس تركيب وسلوك الذرة مثلا يكون أقل تعقيدا من سلوك الأفراد. ولكن يجب أن نتذكر أنه حتي في أكثر العلوم دقه – الطبيعة مثلا – يوجد العديد من المجالات التي لا يتوافر عنها المعرفة العلمية.

هذا ويتضمن المنظور المهني للإدارة عدة أبعاد:

- القدرة على قيام المدير بأدواره الإدارية.

- توافر القدرات والمهارات والخبرات الإدارية لتطبيق أصول ومبادئ وأسس ونظرية الإدارة.

الفصل الثامن

آباء الإدارة- هنري فايول

كان يمكن للإدارة أن تظل محصورة في دائرة الممارسة العملية في الواقع، مما يرجح كونها فنا أكثر من كونها علما، وقد رجح الجانب العلمي فيها وتأكد بفضل جهود عدد من المفكرين والباحثين يطلق عليهم لقب "آباء الإدارة" فهم واضعوا أصولها ونظرياتها، وهناك أربعة أشخاص تم وصفهم كل منهم بأنه "أبو الإدارة"، وهم:

الفرنسي هنرى فايول، والإنجليزي فريدريك تايلور: أبو الإدارة، أو أبو الإدارة العلمية. والأمريكي بيتر دراكر: أبو الإدارة الحديثة، أو الأب الروحي للإدارة. ثم الياباني كونوسكي ماتسوشيتا: أبو الإدارة اليابانية.

ولا تكتمل معرفتنا بالإدارة دون الوقوف على سير وانجازات هؤلاء الرواد الكبار، وفيما يلى سواء في هذا الفصل أو فيما يليه فصول نقدم نبذة عن حياة كل منهم، وأهم إنجازاته في مجال الإدارة.

هنري فايول:

هو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين. وهو فرنسي الأصل، ولكنه ولد في اسطنبول عام ١٨٤١م، ومات بباريس في عام ١٩٢٥م. التحق في مدرسة إنجليزية حيث أمضي سنتين ثم التحق

بالمدرسة الاهلية وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام ١٩١٦م

مساهماته:

كانت مساهمات فايول، هنري في مجال الإدارة عديدة ومهمة. وقد ألهمه فهمه الواسع بدور المدير ومبادئ الإدارة ليصبح مفكرًا بارزًا لديه إدراك ذاتي وخبرة هائلة. وقد تمثلت بعض أفكاره التقدمية في الآتي:

إن النشاط الإداري نشاط متميز عن الأنشطة الإنسانية الأخرى، ويعتبر عنصرًا مهمًا للعديد من المهام والأنشطة الإنسانية العديدة. والإدارة شيء قائم بذاته، بغض النظر عمن يقوم بها، وبأي وضع، لذلك فإن الزوجة تدير بيتها، والوزير يدير وزارته، وكذلك المدير في مصنعه وكلهم يؤدون الشيء نفسه.. "الإدارة".

ويتطلب تعلم تحمل مسئوليات الإدارة اهتمامًا ومنهاجًا دراسيًا خاصاً. وهناك جزء جوهري لنظرية مهمة ومعلومات يمكن أن يتم تعريفها، وتعمل كأساس للمقرر التعليمي في الإدارة في المستوى الجامعي.

ولا يوجد مدير يجيد العمل في كل المهام الإدارية. لذلك ففي أية منظمة كبيرة يحتاج المدير إلى موظفين متخصصين يقومون بتغطية التخصصات الأخرى. ويجب أن يقتصر نطاق الإشراف على حوالي ستة مرؤوسين ولا يتجاوز اثني عشر مرؤوسا.

ويؤثر المدير الأعلى في المنظمة على كل المنظمة بوصفه قدوة. ويكون قدوة يحتكم إليها أعضاء المنظمة، ويبقى الأمر كذلك بغض النظر عما إذا كانت القدوة سيئة أم جيدة. ويحاول المدير الماهر الناجح أن يتجنب التفاصيل الصغيرة في العمل التي يمكن تفويضها للمرؤوسين. فضلا عن أن التفاصيل الصغيرة ليست من صميم عمل الإدارة العليا.

وينبغي على المدير أن يقاوم بشدة وعزم الضغوط من أجل وضع العديد من القوانين أو الروتين، أو أوراق الضبط والربط. وهناك ميل للإفراط في مثل هذه الأمور في المنظمة، والدور المهم بالنسبة للمدير هو أن يحارب من أجل الحد منها. وتثبت هذه الأفكار أن هنرى فايول امتلك نظرة تقدمية عن الإدارة كانت سابقة لزمانه.

ويعرف فايول الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الوظائف وتتمثل في التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وهكذا كان لا يقيم وزنًا للدور أو المنصب. فقد كان فايول يعد الأنشطة الإدارية جزءًا من الأنشطة الإنسانية عموما، وأن كل شخص يقوم بعمل إداري ما.

والأمر الذي يميز ما بين العامل والمدير هو ليس أن واحدًا منهم يقوم بأنشطة إدارية والآخر لا يقوم بذلك. بل يعتمد على حجم الوقت الذي يقضيه كل منهما في الأنشطة الإدارية.. إن الفرق بين ما يقوم به المدير وما يقوم به الآخرون في داخل المنشأة هو الفرق في الدرجة وليس في النوع. مما تقدم من رؤى فايول يبدو أنه لم يكن يعتبر العاملين "أيادي عاملة".

وقد حدد فايول عددًا من الوظائف ينبغي أن يقوم بها المدير أو إدارة

المنظمة تتمثل فيما يلي:

أولاً: التخطيط: إن التخطيط – من وجهة نظر فايول – هو عملية تنبؤ للأحداث والظروف فيما يتعلق بالاحتمالات الخارجية والترتيب للتغيير الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر استفادة من الاحتمالات. ومن الاهتمامات الخاصة اعتراف فايول بالحاجة إلى توافر "شجاعة أخلاقية" من جانب المدير.

ويعني فايول بذلك أنه يجب على المدير أن يلتزم التزامًا عامًا باتخاذ القرار المناسب عندما يعلم أن الخطط لن تعمل بشكل جيد، فالإدارة ليست للجبناء.

ثانيًا: التنظيم: يعني هذا النشاط وضع الخطط مع بعضها البعض لتنفيذها. وتشمل عملية التنظيم الموارد بشقيها، البشرية والمادية، وخلق الهيكل التنظيمي والعلاقات المتبادلة وتوفير المراقبة المستمرة والتقييم. وتكون الإدارة في هذا النشاط شبيهة بالنظام العصبي للكائن الحي، فهي تتصل بكل أطراف وأعضاء المنظمة، وتصدر التوجيهات وتستقبل التغذية المرتدة. ويشعر المرء بأن فايول كان يرتاح إلى نظرية النظام المفتوح، لأنه مفكر نظم.

ثالثًا: الأمر: والأمر له دلالات مرتبطة بالأوامر التي تتعلق بالمعركة. ويقصد به فايول خلاصة الأداء الأفضل من الوحدة التي تكون تحت تحكم وسيطرة المدير.ويتم ذلك من خلال ما يلي:

– معرفة العاملين معرفة جيدة وكافية.

- التخلص من العامل غير الكفء.
- التمكن من التقيد بالاتفاقيات التي تعقدها المنظمة مع عامليها.
- وضع القدوة الحسنة.
- القيام بمراجعة دورية لخطط وأهداف ونتائج العمل فضلا عن السجلات والمستندات..
- الاجتماع مع الموظفين بشكل منتظم والاستماع الجيد لهم والعمل على حل مشاكلهم..
- تجنب الخوض في التفاصيل بكثرة.
- رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم.

ومن تأمل ما تحويه بنود هذه القائمة يمكن أن نجعل عنوانه " القيادة" بدلا عن الأمر. ومن الملاحظات المهمة في هذا الجانب من النشاط الإداري تأكيد فايول على تشجيع روح المبادرة بين العاملين. وهو يخلص من دراساته إلى أن المدير يمكنه تشجيع روح المبادرة من خلال التصرفات الآتية:

- السماح للمرؤوسين بأن يكون لهم نصيب عالٍ من النشاط يكون متسقًا مع أوضاعهم.
- السماح للمرؤوسين بارتكاب أخطاء حتى يتعلموا من خلالها.
- أن نبين للمرؤوسين بشكل حذر كيف يؤدون شيئاً، لكن لا نؤديه لهم.

- تشجيع المرؤوسين بالثناء المناسب عليهم.

- التضحية والزهو الشخصي أحيانًا من أجل مصلحة المرؤوس (وهذا لا يعني أن يكون ذلك على حساب سمعته).

وما تزال هذه القائمة ومنذ وضعها هنري فايول وحتى الآن صالحة للتطبيق، بل من الصعب رؤية كيفية تحسين هذه القائمة أو توسيعها.

رابعًا: التنسيق : هذا النشاط من الإدارة يتيح لأقسام المنظمة العمل معًا في تناغم. ويميل المدير في هذا النشاط إلى وضع حدود مشتركة بين الأقسام الفرعية، ويمنعها من أن تصبح مقسمة إلى أجزاء صغيرة. والأداة الرئيسة للمدير لتحقيق النجاح في هذا النشاط هي عقد اجتماعات أسبوعية لرؤساء الأقسام.

خامسًا: الرقابة : هذا النشاط يتم فيه تحقق الإدارة من أن كل شيء يحدث، يكون مطابقًا مع خطة المنظمة. وهذه هي عملية المراقبة والتغذية المرتدة التي تحتاج إليها الإدارة للقيام بالتعديلات في وظيفة المنظمة. ومن المشوق أن نكتشف أن فايول كان مدركًا لخطر هذا النشاط، وأن عملية الرقابة يمكن أن تكون أحيانًا خارجة عن السيطرة.

ويؤكد فايول أنه عندما يحدث هذا يتم خلق "ازدواجية في الإدارة". وما يعنيه بذلك هو أن المنظمة نفسها مسئولة عن مراقبة أدائها.

سادسًا: التأثير :كان تأثير أفكار فايول في مجال الفكر الإداري عظيمًا في فرنسا لكنه كان طفيفًا في الولايات المتحدة، وهذا على الأرجح

يعود إلى أن منهج فردريك تايلور في أمريكا يبدو عمليًا ومرغوبًا أكثر، ولم يكن كتابه متاحًا في أمريكا إلا في عام ١٩٤٩م. وبرغم ذلك فإن تأثير فايول في الإدارة لايزال قوياً، حيث وضع عددًا من المبادئ العامة للإدارة. يعتقد فايول أن وظائف الإدارة من الممكن حصرها وكتابتها، ومن ثم تعلمها كمبادئ للإدارة.

وهنا نشير إلى أن هنرى فايول لم يكتب ما يعرف من مبادئ للإدارة إلا وهو في سن الخامسة والسبعين بعد تقاعده من العمل، أي أن أفكاره جاءت نتيجة للتزاوج بين الخبرة العملية الميدانية لسنوات عديدة، وبين المبادئ والنظريات العلمية، أي نتيجة للعلم والعمل معا، ولهذا هاشت نظرياته إلى اليوم.

مبادئ هنري فايول الأربعة عشر للإدارة

تحدد هذه المبادئ المبادئ التوجيهية وتوحيد مسار عمل الإدارة لإدارة منظمة الأعمال بفعالية وكفاءة. وعلى الرغم من أن هذه المبادئ قد تكون كلها أو بعضها غير ملائمة نسبيا لعالم الأعمال الحديث، إلا أنها أرست الأساس لإدارة الأعمال. وأيضًا، يتم دراستها واستخدامها من قبل العديد من الباحثين والخبراء ورجال الأعمال، حتى اليوم.

تشير مبادئ الإدارة إلى الحقيقة الأساسية التي يتم تطبيقها عمومًا على العمليات التجارية اليومية لضمان الإدارة الفعالة للمنظمة.

خصائص مبادئ الإدارة:

مبادئ الإدارة هي حقائق محددة يتم تطويرها من خلال الخبرات

الفردية ويمكن تطبيقها على جميع أنواع الكيانات التجارية. ولمعرفة المزيد عن هذه المبادئ، نستعرض خصائصها التالية:

- جميعها لها نفس القدر من الأهمية: فكل مبدأ إداري له أهمية متساوية في منظمة الأعمال.
- قابلة للتطبيق عالميًا: أي يمكن تطبيق هذه المبادئ على أي نوع من المنظمات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو تنتمي إلى أي صناعة.
- ينظم السلوك البشري: يساعد تطبيق مبادئ الإدارة المنظمة على مراقبة سلوك الموظفين والتحكم فيه.
- المرونة في الطبيعة: أي تختلف قابلية تطبيق هذه المبادئ من منظمة إلى أخرى.
- تطور علاقة السبب والنتيجة: تؤسس مبادئ الإدارة علاقة بين كل عمل وعواقبه على المدى القصير والطويل والمتوسط.

أنشطة فايول الستة للصناعة:

في مفهومه للإدارة الإدارية، ذكر هنري فايول أن هناك ستة أنشطة مهمة يتم تنفيذها في كل نوع من أنواع المنظمات. تشمل هذه الأنشطة:

-التجارية:جميع وظائف التسويق، بما في ذلك المشتريات والمبيعات والتوزيع والترويج، هي جزء من النشاط التجاري.

-المالية: يتكون النشاط المالي من الاستحواذ على رأس المال وإدارته.

-الأمنية: تخضع حماية الموارد وسلامتها، أي الموظفين ورأس المال

والأصول، للأمن.

-المحاسبة: يتألف النشاط المحاسبي من إمساك الدفاتر، وصيانة السجلات، وإعداد التقارير، ومحاسبة التكاليف، وإدارة المخزون، وما إلى ذلك.

- الإدارية: يشمل النشاط الإداري الوظائف المختلفة للإدارة، أي التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتحكم في العمليات التجارية.

- التقنية أو الفنية: ويشمل هذا الجانب جميع الأنشطة المتعلقة بالإنتاج. فيشمل الجزء التقني المنتج أو هندسة العمليات وإنتاج السلع أو الخدمات.

وظائف فايول الستة للإدارة

حدد هنري فايول ست وظائف إدارية، والتي يتم تنفيذها في كل مؤسسة تقريبًا. لذلك يمكننا القول أن هذه الوظائف قابلة للتطبيق عالميًا. وهي:

-التنبؤ: الوظيفة الأولى هي تحليل المعلومات الحالية والسابقة للتنبؤ بالمستقبل والتخطيط وفقًا لذلك.

- التخطيط: تخطط الإدارة العليا لمسار عمل مناسب، بناءً على توقعات الأعمال.

- التنظيم: تحتاج الإدارة بعد ذلك إلى ترتيب الموارد بشكل منهجي، أي المواد الخام ورأس المال والموارد البشرية حسب التخطيط.

-القيادة: ووفقا لهذه الوظيفة يعطي المديرون التعليمات والتوجيهات

والأوامر للمرؤوسين في هذه الوظيفة.

-التنسيق: في هذه الوظيفة، يجب أن تضمن الإدارة التزامن المناسب بين جميع الإدارات. لهذا الغرض، يمكن عقد اجتماعات أسبوعية مع مديري جميع الإدارات.

-الرقابة: يحتاج المديرون إلى تقييم أداء الموظفين من خلال وضع المعايير ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب وتنفيذ الإجراءات التصحيحية وفقًا لذلك.

مبادئ الإدارة كما حددها هنري فايول:

يبدو مصطلح "مبادئ الإدارة" معقدًا للغاية؛ ومع ذلك، فهي مجرد مجموعة من الحقائق الأساسية لإدارة أي مؤسسة تجارية بكفاءة وفعالية.وقد طور فايول هذه المبادئ على أساس النتائج التي توصل إليها والخبرة التي اكتسبها خلال رحلته في شركة للحديد والفحم. وقد حدد المبادئ الأربعة عشر للإدارة في الوصف التالي:

١- تقسيم العمل:

يؤكد المبدأ الأول على تقسيم العمل إلى مهام أصغر يمكن تخصيصها بالتساوي للموظفين الأفراد بناءً على قدراتهم ومهاراتهم وتخصصهم. وذلك لتعزيز كفاءتهم العامة في أداء واجباتهم.

٢- السلطة والمسؤولية:

دائمًا ما يكون إعطاء المسؤولية مصحوبًا بتفويض مستوى معين من

السلطة لإنجاز المهمة المحددة بكفاءة. وقد تؤدي المسؤولية بدون سلطة إلى الاستخدام غير السليم للموارد المقدمة أو التأخير في إنجاز المهمة. في حين أن السلطة بدون مسؤولية قد تؤدي إلى سلوك متهور وضعف القيادة.

٣- الانضباط:

يجب أن تضمن الإدارة التزام الموظفين بقواعد ومعايير ومبادئ وسياسات المنظمة للحفاظ على بيئة عمل منضبطة. يمكن للمديرين اعتماد تقنيات التحفيز والعقوبة (في حالة عدم الامتثال) لهذا الغرض.

٤- وحدة القيادة:

ينص هذا المبدأ على أن كل موظف يجب أن يرأسه مدير واحد فقط وليس من قبل اثنين أو ثلاث سلطات عليا. أي إنه يخلق الكثير من الارتباك للموظف وقد يؤدي إلى تعارض بين المشرفين أو المديرين.

٥- وحدة الاتجاه:

يجب توجيه الجهود والأهداف الفردية لجميع الموظفين الذين يؤدون مهام مختلفة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية كهدف نهائي.

٦- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:

يجب أن تفهم الإدارة الأهداف الفردية لكل موظف بحيث يمكن مواءمة هذه المصالح الشخصية للموظفين مع المصلحة أو الغرض التنظيمي، ويهدف هذا المبدأ إلى التأكيد على غاية أسمى تتمثل في أن هدف المنظمة أعلى من الهدف الفردي للموظفين.

٧- أجور عادلة للعاملين:

يجب أن تكون سياسة الأجور (أي دفع الأجور والرواتب) لصاحب العمل عادلة بدرجة كافية. هذا لضمان رضا الموظفين، ويجب أن يتناسب أو يتجاوز الأجر المقدم من قبل المنافسين.

٨- المركزية:

بمعنى أن يعتمد المستوى الذي يتم فيه تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المرؤوسين على حجم المنظمة ونوعها وطبيعتها ووضعها. وعادة، ما تتطلب أوضاع الشركات الكبيرة فرض اللامركزية؛ ومع ذلك، يجب أن تستمر الشركات الصغيرة في اتباع نهج مركزي.

٩- السلسلة العددية:

يجب أن يكون الهيكل التنظيمي بحيث يمكن للموظفين اتباع تسلسل هرمي واضح. وبالتالي، يعرف الجميع من هم المسؤولون أمامه، ويمكن الحفاظ على التدفق السلس للمعلومات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى والعكس صحيح. ومع ذلك، في حالة الطوارئ أو الحالة التي تتطلب اتخاذ قرار سريع، قد يخلق هذا المفهوم عقبة. لذلك، وفي مثل هذه الظروف، أعطى فايول فكرة "**gangplank**". أي أنه يمكن للموظف على أي مستوى كسر السلسلة العددية والتواصل مع الموظف الآخر الذي ينتمي إلى أي مستوى سلطة.

١٠- التراتبية:

هنا، يشير النظام إلى تنظيم كل شيء (أي جميع الموارد) بطريقة منهجية ومخططة. باختصار، يجب أن يكون لكل كائن مكان محدد مسبقًا، ويجب تعيين كل موظف في الوظيفة أو الوظيفة المناسبة.

١١- العدالة:

وفقًا لهنرى فايول، يجب ألا تميز الإدارة أبدًا بين الموظفين وتعاملهم على قدم المساواة من جميع النواحي. وإذا كانت المنظمة غير متحيزة تجاه موظفيها، فإنها تميل أيضًا إلى تطوير الثقة والانتماء تجاه الشركة.

١٢- استقرار الحيازة:

يرتبط هذا المبدأ بالاحتفاظ بالموظفين واستنزافهم. يعتمد نمو أي عمل تجاري على قدرته على الاحتفاظ بموظفيه لفترة طويلة حيث أن تعيين الموظفين الجدد واختيارهم وتدريبهم ينطوي على تكلفة ووقت باهظين.

١٣- المبادرة

يجب على المنظمة تشجيع وإلهام موظفيها لتقديم مدخلاتهم وأخذ زمام المبادرة في تنفيذ النشاط المخطط له. وهذا المبدأ لا يبرز الأفكار المبتكرة والإبداعية فحسب، بل يحفز الموظفين أيضًا على أداء أفضل ما لديهم.

١٤- الروح الجماعية

يعد العمل الجماعي جزءًا أساسيًا من أي عمل، وبالتالي، يجب على المنظمة التأكد من وجود علاقة ودية بين الموظفين. يطور الوحدة وروح الفريق والولاء والتفاهم المتبادل وبيئة العمل الإيجابية في المنظمة.

حدود مبادئ فايول للإدارة:

وجهت انتقادات مبادئ هنري فايول الأربعة عشر للإدارة من قبل العديد من نقاد الإدارة. وتدور مبادئ فايول حول تلبية احتياجات المنظمة؛ ومع ذلك، يتم تجاهل احتياجات العملاء وطلبهم تمامًا في هذا النهج.هذه المبادئ لا تستند إلى البحث العملي. بدلاً من ذلك، أعطى فايول هذا المفهوم وفقًا لتجربته الشخصية.

وقد تم تطوير المبادئ الأربعة عشر للإدارة في الفترة من القرن العشرين عندما كان سيناريو العمل مختلفًا تمامًا عن اليوم. لذلك فهذه ليست مناسبة تمامًا للعصر الحالي وتحتاج إلى تعديل.

المبادئ الأربعة عشر للإدارة وفقًا لفيول:

كان رجل الصناعة الفرنسي هنري فايول مساهماً رئيسياً في نهج الإدارة. ففي كتاب له بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" صدر عام ١٩١٦، كشف عن المبادئ الأربعة عشر التي توفر التوجيه الإداري حول كيفية تنفيذ وظائف الإدارة:

- تقسيم العمل: وفقا للتخصص وكفاءة كل موظف وكل منطقة، لتحقيق

أفضل كفاءة وإنتاجية.

- السلطة والمسؤولية: إقامة توازن بين السلطة التي تمارسها السلطة والوظائف التي يجب أن تؤديها لتجنب إساءة استخدام السلطة.
- الانضباط: احترم واجعل الآخرين يحترمون، والامتثال لقواعد وأنظمة المنظمة. يمكن تعزيز هذا المبدأ من خلال الانضباط الذاتي أو من خلال العقوبات أو الغرامات لمن لا يحترمونها.
- وحدة القيادة: تأكد من أن كل موظف يستجيب لرئيس واحد مباشر، والذي سيتلقى منه الأوامر والدعم. وإلا فقد يؤثر ذلك على أداء وإنتاجية المنظمة.
- وحدة الاتجاه: التأكد من أن جميع الأنشطة التي لها نفس الهدف (مثل التسويق، الإعلان والمبيعات والترويج)، وإخراج لنفس المخرج، من خلال خطة والإجراءات المعمول بها.
- تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة: أولاً تعزيز المصلحة العامة للمنظمة، وثانياً مصلحة الموظفين (مثل الترقية أو التدريب أو تعلم مهام جديدة).
- الأجر: الحفاظ على سياسة المكافآت (القيمة النقدية التي تمنحها الشركة للموظف مقابل الخدمات المتلقاة) التي يجب أن تتضمن حوافز مالية وغير مالية.
- المركزية و اللامركزية : تحديد درجة تركيز سلطة السلطة، والتي تختلف

حسب حالة العمل ونوع الموظفين.

- السلسلة المتدرجة. حدد بوضوح خطًا للسلطة أو الأمر، يمكن أن يكون أفقيًا أو رأسيًا.

- الأمر – الطلب: احتفظ بمكان لكل عنصر (من أجل تحسين أوقات الإنتاج) والحفاظ على النظام الاجتماعي (من خلال الاختيار المناسب لكل موظف في أنسب وظيفة).

- الإنصاف : منح المعاملة المتساوية لجميع الموظفين، وضمان الخير و العدالة (هذا النوع من السندات يولد ولاء و التزام).

- الاستقرار الشخصي: تشجيع ومراقبة أداء الموظف الذي يتم تعيينه بشكل دائم والذي يعرف أن لديهم فرصًا للتقدم داخل المنظمة.

-المبادرة: شجع الموظفين على إبداء آرائهم، وتقديم اقتراحات بناءة، ووضع خطط عمل، حتى يشعروا بأنهم جزء من المنظمة.

-روح العمل الجماعي: خلق الوحدة والتعاون وروح الفريق بين الموظفين لتجنب المواجهات. من المهم مكافأة كل فرد وفقًا لمزاياهم دون إثارة الغيرة أو حالات الخلاف.

الفصل التاسع

آباء الإدارة - فريدريك تايلور

كان فريدريك تايلور يعمل مهندسا ميكانيكيا، و كان خبيرا في تحسين فعالية العمل، وهو صاحب نظرية الإدارة العلمية. ولد فى عام ١٨٥٦م فى الولايات المتحدة الأمريكية لعائلة ثرية تعمل فى تعدين وتصنيع الصلب، بدأ كعامل بسيط فى مصانع العائلة وسرعان ما تدرج فى المناصب حتى أصبح يشرف على عدد كبير من العمال وهذا ما فتح له الابواب ليصبح من اشهر الاداريين ولقب بأبو الإدارة.

وقد اهتم تايلور بإدارة العمل وكان شغله الشاغل هو البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن في رأيه أن أفضل طريقة لأداء العمل هي أسرع طريقة فكانت السرعة هي المعيار الوحيد لديه للحكم على مستوى الأداء.

وقبل أن يضع تايلور نظرية الإدارة العلمية، كان العمل يقوم به الحرفيون المهرة الذين تعلموا وظائفهم عن طريق التلمذة الصناعية الطويلة. وكانوا يتخذوا قراراتهم بأنفسهم حول كيفية أداء أعملهم. وقد أخذت الإدارة العلمية الكثير من هذه الاستقلالية عند العمال وحولت الحرف اليدوية الماهرة إلى سلسلة من الوظائف المبسطة التي يمكن أن يؤديها العمال غير المهرة الذين يمكن تدريبهم بسهولة على المهام.

ويقول فريدريك تايلور في كتابه إدارة الورشة الصادر عام ١٩٣٠ "إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأفضلها".

وكثيرا يتم استخدام مصطلحي "الإدارة العلمية" و"منهج تايلور" كمترادفين، فيوجد اتجاه يعتبر منهج تايلور النموذج الأول للإدارة العلمية الذي اتبعته مناهج كثيرة كالمدرسة السلوكية والمدرسة الموقفية، ولذلك أحيانًا ما تطلق على منهج تايلور المنهج الكلاسيكي.

وقد توفي تايلور في عام ١٩١٥ وبحلول العشرينيات، كانت الإدارة العلمية لا تزال مؤثرة لكنها دخلت في منافسة ومزدوجة مع أفكار متعارضة أو تكميلية.

نظرية الادارة العلمية - المدرسة العلمية في الإدارة:

كان نهج تايلور هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية. خصوصا في الولايات المتحدة حيث العمالة، وخاصة العمالة الماهرة كانت قليلة فكان هناك نقص فى المعروض من العمالة الماهرة في بداية القرن العشرين والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية من خلال رفع كفاءة العمال.

وتنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيدا، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة.

وتقوم نظرية إدارة تايلور على الاعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا

فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي.. أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم. ولذلك، فإن نظريته لم تستخدم إلا في المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي.

أصبح تايلور مهتما بتحسين إنتاجية العامل في وقت مبكر من حياته المهنية عندما لاحظ أوجه قصور كبيرة خلال اتصاله مع عمال الصلب.

ملاحظات تايلور حول الإدارة العلمية:

لاحظ تايلور، الذي يعمل في صناعة الصلب، ظاهرة العمال الذين يعملون عمدا أقل بكثير من قدراتهم، أي التجنيد. وارجع ذلك إلى ثلاثة أسباب:

١- إن الاعتقاد العالمي تقريبا بين العمال أنه إذا ما أصبحوا أكثر إنتاجية، فستكون هناك حاجة إلى عدد أقل منهم، وسيتم القضاء على الوظائف.

٢- وتشجع نظم الأجور غير الحافزة على انخفاض الإنتاجية إذا كان الموظف سوف يحصل على نفس الأجر بغض النظر عن مقدار الإنتاج، على افتراض أن الموظف يقوم بإقناع صاحب العمل بأن بطء وتيرة العمل الحالية هى حقا وتيرة جيدة.

ويهتهم الموظفون اهتمام كبير بعدم العمل بشكل جيد حيث ينتابهم الخوف من أن تصبح هذه الوتيرة السريعة المعيار الجديد فى العمل. وإذا قامت الادارة بالدفع للموظفون اموال مقابل الكمية التي ينتجونها، فإنهم يخشون من أن تقوم الإدارة بتخفيض أجور إنتاج الوحدة إذا زادت الكمية.

٣- العمال يهدرون الكثير من جهودهم من خلال الاعتماد على أساليب الخبرة والتجربة بدلا من أساليب العمل المثلى التي يمكن تحديدها من خلال دراسة علمية للمهمة.

ومن أجل مكافحة هذة السلبيات وتحسين الكفاءة، بدأ تايلور إجراء تجارب لتحديد أفضل مستوى من الأداء لبعض الوظائف، وما هو ضروري لتحقيق هذا الأداء.

دراسة الوقت:

كان فريدريك تايلور يرى أنه حتى المهام الأساسية التي لا معنى لها يمكن التخطيط لها بطريقة تزيد من الإنتاجية بشكل كبير، وأن الإدارة العلمية للعمل أكثر فعالية من طريقة "المبادرة والحوافز" لتحفيز العمال. وللعلم قد وفرت طريقة المبادرة وطريقة الحوافز حافزا لزيادة الإنتاجية، ولكنها وضعت المسؤولية على العامل لمعرفة كيفية القيام بذلك.

وليحدد تايلور الطريقة المثلى لأداء وظيفة، أجرى تايلور التجارب التي سميت بدراسات الوقت، (المعروف أيضا باسم دراسات الوقت والحركة). وقد اتسمت هذه الدراسات باستخدام ساعة توقيت لتسلسل حركات العامل خلال اداء مهامه، بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء وظيفة. وقد طور تايلور أربعة مبادئ لنظريته للإدارة العلمية:

المبدأ الأول: هو وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة علمياً.

المبدأ الثاني: هو أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.

المبدأ الثالث: هو أن المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لهذا المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.

المبدأ الرابع والأخير: هو أن المسؤولية الكاملة عن طريقة العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي.

وقد نفذت هذه المبادئ في العديد من المصانع، وغالبا ما زادت الإنتاجية بما مقداره ثلاثة مرات أو أكثر. كما طبق هنري فورد مبادئ تايلور في مصانع السيارات، وبدأت العائلات حتى في أداء مهامها المنزلية استنادا إلى نتائج دراسات الوقت والحركة.

وقد استند تايلور نظام إدارته على دراسات الوقت فى خطوط الإنتاج. وقام تايلور بصنع وأبتكار أفضل وأسرع الطرق لأداء العمل عن طريق تقسيم كل وظيفة الى مكونات وتطبيق قاعدة دراسة الوقت كمبدأ أساسى فى كل مكون.

كما حاول إقناع أصحاب العمل بدفع نسبة أعلى إلى العمال الأكثر إنتاجية. في الأجزاء الأولى من القرن العشرين أصبحت نظرية الإدارة العلمية شعبية جدا حيث تبين أن تطبيقه يؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية والكفاءة.

وفيما يلي مثال على دراسة الوقت والحركة التي قام بها تايلور وآخرون في عهد الإدارة العلمية: في دراسة عن "التجريف"، أجرى تايلور دراسات زمنية لتحديد أن الوزن الأمثل الذي يجب أن يرفعه العامل في المجرفة هو ٢١ رطلا، وبما أن هناك مجموعة واسعة من كثافات المواد، يجب أن تكون هناك مجرفة

بحجم يستطيع حمل ٢١ رطل من المادة بجرة مجرفة. وقدمت الشركة للعمال مجرافات مُثلى. وكانت النتيجة زيادة في الإنتاجية بنسبة تتراوح بين ثلاثة وأربعة أضعاف، وكافأ العمال بزيادات في الأجور. قبل الإدارة العلمية، استخدم العمال مجارفهم الخاصة ونادرا ما كان لديهم مجارف جيدة.

عيوب نظرية الإدارة العلمية:

في حين أن مبادئ الإدارة العلمية حسنت الإنتاجية وكان لها تأثير كبير على الصناعة، فإنها زادت أيضا رتابة العمل. نواة العمل الأساسية اصبحت مفقودة مثل تنوع المهارات لدى العمال، اصبح العمال يشعرون بعدم وجود مغزى او أهمية فى المهمات التى يؤدونها، وعانى العمال بعدم الشعور بالاستقلالية، وردود الفعل "التغذية العكسية" لم تكن موجودة عند الادارة العلمية. وبينما العمال كانوا يقبلون في كثير من الحالات طرق العمل الجديدة، إلا أنهم لم يكونوا يقبلوا في بعض الحالات. وكثيرا ما كان استخدام نقاط التوقف "نظام الحركة" مسألة محتجزة وأدى إلى إضراب في أحد مصانع يجري فيه اختبار "تايلور".

وقد أدت الشكاوى التي تفيد بأن نظام تايلور" الإدارة العلمية" مجردة من الإنسانية إلى إجراء تحقيق من جانب كونغرس الولايات المتحدة. وعلى الرغم من كل هذا، غيرت الإدارة العلمية الطريقة التي تم بها العمل، ولا تزال أشكاله تستخدم اليوم.

ويمكن إيجاز أفكار تايلور حول الإدارة العلمية فيما يلي:

- تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن وإلغاء الحركات غير الضرورية.

- الاختيار الجيد للعمال والتدريب الجيد.

- تنفيذ العمل طبقاً للنظام المحدد بواسطة الإدارة.

- تقسيم العمل بأن تتولى الإدارة وظيفة التخطيط وتنفرد بها ويقوم العمال بالتنفيذ.

وتعرف الآن المدرسة الإدارية التي قامت على أفكار فريدريك تايلور باسم "المدرسة الكلاسيكية" وهي فكر إداري مبنى على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص و تقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح.

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

١) نظرية الإدارة العلمية و تركز على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل.

٢) النظرية البيروقراطية وتركز على القواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل.

٣) نظرية المبادئ الإدارية وهي تؤكد على تدفق المعلومات داخل المنظمة.

الفصل العاشر

آباء الإدارة - بيتر دراكر

بيتر دراكر هو رجل اقتصادي أمريكي الأصل عمل في مجال الاقتصاد والإدارة، وله العديد من المؤلفات الناجحة التي حققت نجاح باهر وترجمت إلى عدة لغات، بيتر دراكر اشتهر له عدة أقوال لفتت الأنظار وحققت الشهرة، لهذا سوف نتناول معكم بعض من أقواله المأثورة.نبذة عن حياة بيتر دراكر

بيتر دراكر هو كاتب أمريكي من أصل يهودي نمساوي، ولد في العاصمة النمساوية. في عام ١٩٠٩م، ولكنه عاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية. حاز بيتر دراكر على لقب الأب الروحي للإدارة بسبب الإنجازات الكبيرة التي حققها في شركة جنرال موتورز في الولايات المتحدة الأمريكية. حصل بيتر دراكر على الوسام الحرية الرئاسي في عام ٢٠٠٢م.

وكان ولده يعمل محامي، ووالدته كانت طبيبة وهذا يعني أنه عاش في بيئة ثقافية منذ الصغر ساهمت في تشكل شخصيته.

درس بيتر دراكر الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، واستطاع أن يؤلف أكثر من ٤٠ كتاباً في مجالات عديدة في السياسة والاقتصاد والإدارة وقد تُرجمت جميع كتبه لأكثر من ٢٠ لغة.

وبيتر دراكر هو الأب الروحي للإدارة الحديثة، فهو الذي حول نظرية الإدارة إلى نظام جاد. في مهنته الأسطورية والتي امتدت على مدار ٧٠ عاما، قام بثورة صارخة على الممارسات التجارية الحديثة، مؤثرا على التطورات البعيدة المدى مثل الإدارة اللامركزية والخصخصة والتمكين.

وكان بيتر دراكر واحداً من الأوائل الذين تنبّهوا وتناولوا بالبحث عن نشوء مجتمع المعرفة، ففي عام **١٩٥٩** كان دراكر أول من اطلع على الناس بمصطلح "العامل المعرفي **knowledge worker**". " وبالرغم من هذه المسيرة الطويلة والغنية فإن كثيراً من الناس اليوم لا يعرفون أنّ دروس دراكر في التنمية الشخصية –أو إدارة الذات– لا تقلّ عمقاً وقيمةً عن آرائه وأبحاثه في إدارة المنظّمات. ولعلّ أحد أسباب هذا الخفوت النسبيّ في شهرة وانتشار هذه الدروس والأفكار هو بقاء كثيرٍ منها موزّعةً ومندمجةً في ثنايا أعماله الأخرى ذات الحجم والتنوّع الهائلين.

إن أسرار النجاح التي يقدّمها بيتر دراكر سوف تساعدك في جعل حياتك وعملك أكثر إرضاءً، وأكبر قيمةً ومعنى، وأغنى اتساعاً وتنوّعاً.

ومن أقوال بيتر دراكر الموضحة لفكره الإداري:

- رتب أهدافك حسب الأولويات، اجعل نواياك خالصة الله تعالى.. نفذ.. قيم النتائج؛ تلك هي المبادئ الاساسية للإداري الناجح.
- ما زلنا حتى الآن في الشركات نضع الأهمية للنظام المؤسسي والخطط ونترك العنصر البشري.
- على القائد أن يعتني بصحته الجسمانية عناية فائقة، لأن الطاقة والحيوية

أساسيان للقيادة الفعالة.

- لعل الدرس الأكثر أهمية هو أن المنصب لا يعطي امتيازاً أو يمنح قوة، وإنما يفرض مسؤولية.

- لا يجب على القادة أن يقرنوا أفكارهم بالمغزى الأخلاقي، فهي بلا أهميّة أخلاقية، وبفعل هذا لن يمكنك المساومة.

-لا يتعامل التخطيط طويل المدى مع القرارات المستقبلية، بل مع مستقبل القرارات الحالية.

-تتوزع نسبة الأعمال الإدارية (٨٠ الى ٢٠)، ومعناها أن ٨٠ % من الأعمال اليومية للمدير هي أعمال روتينية معتادة، يقابلها.

- القيادة يمكن تعلمها، و يجب تعلمها.

- قد يكون الفرد أفضل كلما كثرت أخطائه لأنه سيجرب أشياء جديدة أكثر وبالتالي تزداد خبراته.

- أنا لا أنصح بترقية لوظيفة متقدمة إذا لم يكن هذا الرجل يقع في الأخطاء وإلا فسيكون هذا الرجل تقليدياً متواضع المستوى.

- إذا لم تشعر بالخوف أو الإحراج أو بالجرح فأنت لم تجازف أبداً.

- أينما وجدت تجارة ناجحة فحتماً هناك من اتخذ قرارا شجاعاً.

- أهم شيء في التواصل مع الناس هو القدرة على سماع كل ما لا يقولونه.

- افضل طريقة لتوقع المستقبل هي المشاركة في بنائه.

- لا تعر السعادة اهتماما كبيرا , فقط قم بواجباتك وستأتي السعادة من تلقاء نفسها.
- الإدارة هي أن تنجز الأشياء بطريقة صحيحة, أما القيادة فهي أن تنجز الأشياء الصحيحة.
- الوقت هو أندر الموارد، إذا لم تتمكن من إدارته فلن تتمكن من إدارة أي شيء آخر.
- كان واضحا أن جميع الناس يعانون من الهموم نفسها، وما يميّز الواحد عن الآخر يكمن في أنّه يتحمّلها بصبرٍ أو يتحمّلها بضيق.

عشر خطوات للانطلاق الإدارة

تحت هذا العنوان أوجز بيتر دراكر الخطوات التي يراها كفيلة بالانطلاق في عالم الإدارة والتنظيم، وهي:

١ - التطوير الذاتي أو اصنع نفسك كما ينبغي لتصبح كما تحب:

التطوير الذاتي هو الموضوع الرئيسي الذي ينتشر طيفه في جميع كتابات ومحاضرات بيتر دراكر، فحسب قوله فإن أهم ما في الأمر هو: "عندما يصل عامل المعرفة إلى منتصف العمر فإننا سوف نرى إنسانا قد تم بناؤه وإعداده ليكون شيئا آخر أكثر من محاسب ضريبي أو مهندس هيدروليكي"، لذلك فهو ينصحك بقوله: "فكر في حياتك الآن وحيث تريد أن تكون مستقبلا. ولا تحصر هذا التفكير في حياتك المهنية وحسب، بل فكر في حياتك على المستويين الشخصي والاجتماعي، وقم بتقييم عملك

ورتب أولوياتك، وحدد ما الذي لا تريده و ما الذي قد ترغب في إضافته".

٢- قم برعاية موظفيك:

عليك كمدير أن تقوم برعاية الناس الذين يعملون معك أو تحت قيادتك، لأنه في نهاية المطاف، هم مكسبك الحقيقي والتحالفات الناجحة هي التي تنهض بالعمل.

٣- اخلق مهنة موازية وقم بالمضي في مسارات متنوعة:

من أبرز الأفكار التي قام دراكر بالدعوة إليها هي إيجاد مسار مهني ثانوي في شتى المجالات مثل التعليم أو الكتابة، أو القيام بتطوير عملك عن طريق القيام بعمل مماثل في وضع مختلف، فعلى سبيل المثال، قد ينتقل محام من مكتب المحاماة التقليدية إلى منظمة قانونية خيرية غير ربحية ولكنها ذات أهمية ومعنى بالنسبة له.

بينما أنت في وظيفتك الرئيسية ابدأ بالتفكير في إمكانيات المضي في مسارات جانبية أو رئيسية إضافية. وانظر كيف أن تلك الاحتمالات الخاصة بك تطابق القيم والخبرة والتعليم، وما التحولات التي يجب عليك القيام بها في حياتك لدعم تلك التغييرات التي ستقوم بها.

٤- اختر فريق عملك بعناية:

قم باختيار أفضل المواهب عند بناء فريقك الخاص. فالموهوبون هم العنصر الأساسي في كل مؤسسة ناجحة. وكن حريصا عند توظيف واختيار أعضاء الفريق الجديد.

٥- اعرف نقاط قوتك وعززها:

إن مفهوم "نقاط القوة" هو مفهومٌ استراتيجي تم وضعه من أجل منظمات الأعمال، ولكنه في عالم اليوم ينطبق على الأفراد أيضاً. وسبب تأكيد دراكر على استكشاف وتطوير هذه المقدرات هو ما وضحته له تجربته من ندرة الناس الذين يتمكنون من التعبير عن مناطق القوة لديهم.

فتأمل في مميزات ما تقوم به من أعمال، وفي أيّ النواحي تتفوق في أداؤك وأي المجالات التي تشعر بالشغف بها و تتفوق بها عن غيرها سواء كانت ضمن مجال عملك أو خارجه. وركّز على نقاط قوتك وابحث عن طرق تنميتها وتعزيزها.

٦- كن كريما وواصل العطاء بسخاء:

كان دراكر يؤمن بأن ممارسة أي شكل من أشكال العطاء السخي هو جزء متأصل من العيش في هذا العالم، عليك بتقاسم وقتك ومواهبك في مجالات شتى، على سبيل المثال العمل التطوعي، وتنظيم المشاريع الاجتماعية وتقديم الرعاية الارشادية التي توفر فرصة للمساهمة الاجتماعية كما أنها تعود بالنفع عليك وتوفر فرصا هائلة لتوسيع دائرة المعارف والتي بدورها تحدث تأثيرا حياتيا. ففكر فيما يحدث خارج مكان العمل الخاص بك، ثم ضع الأسس الهامة في اعتبارك لتتمكن من ممارسة العطاء.

٧- تقبل الاختلاف في الرأي:

يوفر اختلاف الرأى البدائل، ويحفز الخيال، ويساعد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق. لا تقوم باتخاذ القرارات ما لم يكن هناك اختلاف

الرأى. قم بالتعرف على البدائل، ومعرفة أسباب اختلاف الناس. التعرف على القضايا من كلا الجانبين يوسع المدارك ويوفر الحلول.

٨- تعلم ادارة وقتك بطريقة جيدة:

يقال دائما " إن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، لذا يجب عليك القيام بتنظيم وقتك، ومعرفة كيفية استثماره. الطريقة الوحيدة التي قد تساعدك ادارة وقتك هى معرفة فيما تضيعه. تقوم ذاكرتك بإخبارك عن الوقت الذي قمت بقضاؤه بينما أنت تفكر فيما يجب أن تنفق وقتك فيه، ولكن هذا خطأ.

٩- تعلم باستمرار، تعلم دائما:

في تصور بيتر دراكر الطموح لمجتمعٍ قوي فعال تلعب الثقافة دوراً محورياً. كان يعتقد بأن العاملين المعرفيين ينبغي أن يبدؤوا التعلّم من عمر المدرسة ثمّ يمضوا فيه دون توقّف طيلة حياتهم. ويلاحظ دراكر أنّ إدخال التعلّم المستمرّ كجزءٍ طبيعيّ من حياتهم اليومية يبقى بشكلٍ رئيسيّ مسؤوليّة أولئك العاملين.

لذا يجب أن تراجع أولويات تعلّمك، وفكر كذلك في أفضل الطرق لتعلّمك، من حضور دورات، أو مطالعة المقالات والكتب، أو مناقشة ومراقبة الآخرين وهم يعملون. وفي سبيل تعليم نفسك تجدُ تعليمك للآخرين من أفضل السبل. وفي ذلك يقول دراكر "لا أحد يتعلّم موضوعاً معيناً أفضل ممن يجب عليه تعليم ذلك الموضوع".

١٠ – اتقن فن التخطيط للتخلي عن ما تعجز عن القيام به:

قم بالتخطيط للنهاية. عندما تخطط لعمل شيء اجعل لخطتك نهاية وقم بتحديد مدة معينة للانتهاء منه. إن لم يكن لديك الوقت الكافي لإنهاء العمل تخل عنه فورا. وقم بتطوير آلية لقياس ادائك لكى تتمكن من معرفة هل ستستمر على نفس النهج او ستغير مسارك او ستتوقف. وتذكر انك عندما تتوقف عن القيام بشيء فانت تعطى فرصة لنفسك للقيام بأشياء اخرى.

الفصل الحادي عشر

آباء الإدارة
كونوسكي ماتسوشيتا

إن المتأمل لأحداث وتفاصيل قصة نجاح كونوسوكي ماتسوشيتا، مؤسس شركة باناسونيك اليابانية الشهيرة، سوف يجدها قصة رائد أعمال ناجح بدأت باختراع قابس كهربائي ووصلت إلى إنشاء علامة باناسونيك التجارية التي يعرفها الكل في جميع أنحاء العالم، ورحل عن العالم بعد أن ترك أصولا تزيد قيمتها عن ثلاثة مليارات دولار، وأصبحت شركته تدر أرباحاً تتجاوز قيمتها الخمسين مليار دولار سنويا.

والمثير للاهتمام أن الكثير من الناس لا يعرفون من هو ماتسوشيتا، لأنه كان شخصاً يعمل في صمت، ولم يكن مثل غيره من رجال الأعمال الكبار الذين يرغبون في تحقيق الشهرة وأن يعرفهم الجميع.

مثل العديد من رواد الأعمال الناجحين، ينتمي كونوسوكي ماتسوشيتا، مؤسس باناسونيك لعائلة متواضعة، وُلد في قرية صغيرة في اليابان، ولم يكن مستقبله واعداً ولم تخلُ حياته من المصاعب والمشاكل، رغم امتلاك أسرته لمساحات واسعة من الأراضي بقرية واسا بمحافظة واكاياما، إلا أنها خسرت كل شي بسبب مضاربة والده في الأرز، ما دفعهم إلى بيع كل ممتلكاتهم واضطروا إلى الانتقال إلى شقة صغيرة لا تكفيهم،

عاش فيها مع إخوته السبعة الآخرين.

لذلك خُيل إليه أنه سيعيش حياة تعيسة ومليئة بالمصاعب والمشكلات، بعد أن أُجبر على الحصول على وظائف وهو في عامه التاسع. وفي نهاية المطاف، حصل كونوسوكي ماتسوشيتا، على وظيفة في شركة أوساكا لايت، وحصل على العديد من الترقيات، حتى وصل إلى وظيفة مُفتش، كان هذا جيداً بالنسبة له، ولكن بعد اختراع مقابس إضاءة جديدة، وكانت مختلفة تماماً عما يوجد بالأسواق في ذلك الوقت، تغيرت أهدافه لاسيما وأن الاختراع الجديد لم يحصل على استحسان مديره، ما زاد رغبته في تحقيق النجاح.

وحينما أكمل عامه الثاني والعشرين، اتخذ قراراً كبيراً، فترك وظيفته الثابتة، ودون أي خبرة في العمل ودون امتلاكه للمال اللازم، افتتح شركته الخاصة، وبدأ هو وزوجته العمل وثلاثة من المساعدين آخرين في منزلهما الصغير، وقاما ببيع البضائع والمنتجات كمندوب مبيعات.

ولم يكن الأمر بسيطاً في بداية الأمر، خاصة وأن التجار لم يرغبوا في التعامل معه، رغم اعترافهم بأن الاختراع الجديد كان مُبتكراً ومختلف عن غيره تماماً، إلا أنه ظل يكافح حتى تمكن من الاتفاق مع أحدهم. وبحلول عام ١٩٢٢، كانت شركته تنتج منتجات جديدة كل شهر.

وقد وجد ماتسوشيتا الطرق المثالية لتطوير استراتيجيات العمل، واستطاع مواجهة منافسيه، وتأكد من أن السعر الأقل بنسبة ٣٠ % والجودة الأفضل بنسبة ٣٠ % يساعدون الشركات على تحقيق نجاح

كبير، وهي الاستراتيجية التي اتبعها مع مرور الوقت، وبعدها حقق نجاحاً عظيماً وهائلاً.

الطريق نحو مصابيح الدراجات:

كان ماتسوشيتا ماهراً في العثور على الأسواق المناسبة لطرح منتجات شركته وبضائعها، وهو ما فعله مع مصابيح الدراجات والتي كانت مطلوبة للغاية في بلاده، ولكنها لم تكن رائجة بسبب سمعتها السيئة وسوء تصنيعها من قبل مُصنعين وشركات أخرى.

حاول ماتسوشيتا تفادي الأخطاء التي اقترفها الآخرون وطرح الاختراع، ورغم أنها لم تحقق انتشاراً كبيراً في بادئ الأمر، إلا أنها حققت نجاحاً واضحاً، ومع مرور الوقت حققت نجاحاً مدوياً، وبعدها طرح المدفأة الكهربائية، والسخان الكهربائي، ثم الراديو... التي حققت نسبة مبيعات خيالية.

الكساد العظيم والحرب العالمية الثانية

أدى الكساد العظيم عام ١٩٣٠ إلى انخفاض المبيعات بشكل كبير، ما دفع ماتسوشيتا إلى اتخاذ قرار حاسم تمثل في عدم الاستغناء عن الموظفين واتخذ قرارات أخرى تساعد الشركة على الوقوف على قدميها. خفض ماتسوشيتا عدد ساعات العمل لتصل إلى ٥٠ % وفي المقابل دفع مستحقات الموظفين بالكامل، وكان طلبه الوحيد هو أن يساعده من يعمل معه على بيع البضائع المتراكمة في المخازن، وساعده هذا الموقف الحكيم على النجاة خلال هذه الفترة الاقتصادية العصيبة.

وبعد أن دمرت الحرب العالمية الثانية اليابان، خسرت شركة ماتسوشيتا العديد من صفقات التصنيع لاسيما بعد خسارة طوكيو الحرب، وكان على ماتسوشيتا إلكتريك التعامل مع قيود إضافية.

لم يفقد ماتسوشيتا الأمل وعمل جاهداً على استعادة ثقة مديري الشركة لأنه اعتقد أن الشركة يمكن أن تصبح رائدة في مجالة الإلكترونيات العالمية، وأعاد بناء شركته التي حققت نمواً كبيراً، ومع مرور الوقت تمكن من تحقيق طفرة كبيرة تمثلت في تقديمه لأول جهاز تليفزيون باللونين الأبيض والأسود عام ١٩٥٢، والذي حقق نجاحاً كبيراً. وفي عام ١٩٦٠ قدم أول تليفزيون ملون، وفي هذا الوقت أصبحت شركة باناسونيك اسما معروفا في شركات صناعة الإلكترونيات.

واليوم تعتبر ماتسوشيتا للصناعات الكهربائية المحدودة واحدة من الشركات الرائدة في العالم المتخصصة في تصنيع المنتجات الإلكترونية والكهربائية للاستهلاك الشخصي والتجاري والصناعي. فهذا العملاق الصناعي انطلق في عام ١٩١٨ عندما قام كونسوكي بتأسيس مصنعه الصغير لتصنيع بعض الملحقات الكهربائية من مصابيح وبطاريات. ثم قام بتطوير صناعته إلى مجال الاتصالات اللاسلكية في ظل الثورة التي حصلت في هذا القطاع بعد الحرب العالمية الأولى.

وكانت بداية النجاح الهائلة مع ناشيونال في عام ١٩٢٧ حين أطلق ماتسوشيتا علامة ناشيونال على أجهزة البث والاستقبال اللاسلكي التي كان يصنعها بعد أن غيّر اسم مصنعه إلى شركة ماتسوشيتا للصناعات

الكهربائية المحدودة.

وقد نالت هذه المنتجات شهرة كبيرة في اليابان خصوصاً في الأوساط العسكرية والبحرية اليابانية التي كان استخدام هذه الأجهزة محصورا بها فقط. وفي عام ١٩٣١ طرحت ماتسوشيتا جهاز الراديو على نطاق واسع بعد أن أتيح استخدامه لعامة الناس. في عام ١٩٤١، كان على ماتسوشيتا أن تدخل في مجال التصنيع لأغراض عسكرية بسبب نشوب الحرب العالمية الثانية. فعملت على تطوير رادارات خاصة وأنظمة اتصال للطائرات تسمح للطيارين بالتواصل مع قاعدتهم بدون تشويش أو انقطاع.

كما عملت على تطوير أجهزة الاتصال اللاسلكي للبحرية اليابانية مكنتها من تحقيق نتائج مهمة خلال المعارك مع الحلفاء. في هذا الوقت، انتشر اسم ناشيونال في اليابان بشكل فاق التصور نظراً لكثرة الطلب على أجهزة الراديو لتتبع أحداث الحرب التي كانت تبثها الجهات العسكرية. وكذلك نتيجةً لحرب الأسعار التي دخلت فيها مع منافساتها في هذا المجال لا سيما العملاق الصناعي «سوني».

وكان اليابانيون يطلقون على منتجات ماتسوشيتا لقب «مانشيتا» والتي تعني في اليابانية التقليد حيث كانت تصاميم الأجهزة تشبه بعضها بعضا، ولم يكن هناك ابتكار لأي شكل جديد. لكن على الرغم من ذلك، نالت تلك الأجهزة ثقتهم نظراً للنوعية التي كانت تتمتع بها.

ومما يروى عن أبو الإدارة اليابانية السيد ماتسوشيتا كونوسكي، مؤسس شركة باناسونيك، فقد أخطأ سائقه الطريق مرة مما أدى لتأخره

ساعة كاملة عن موعده مع مؤسسة أخرى. كان ماتسوشيتا حازماً وصارماً لا يسمح بالأخطاء ولا يتهاون فيها فأصدر في اليوم التالي قراراً وزعه على جميع أقسام الشركة بحسم مرتب شهر كامل من مخصصاته هو نفسه رئيس الشركة بسبب التأخر وتحمل هو المسؤولية بكل شجاعة عوضاً عن أن يتحملها سائقه الذي أخطأ الطريق. فقد اعتبرها مسؤوليته إذ لم يخصص نظاماً للتأكد من الطرق وتوعية السائقين بها.

ولعل من السمات التي تميز الإدارة اليابانية بأن مطبخ القرارات هو الإدارة التنفيذية وليس الإدارة العليا مما يسمح بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة في صناعة القرارات وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

ويمكن القول إن نجاح المدير يرتبط بمدى قدرته على إعداد كادر من مديري وقياديي المستقبل الذين سيتولون دفة القيادة من بعده. ففي اليابان من العرف أنه إذا دخلت مكتب مدير مدرسة أو جامعة فستجد صوراً معلقة لجميع المديرين السابقين ليستشعر المدير الجديد عظم المسؤولية وبأنه يكمل مسيرة من قبله وأن علاقته بهذه المؤسسة يوماً من الايام ستكون ما ترك من أثر وعمل ومجرد صورة معلقة في جدار المبنى..

ويتميز المدير الياباني بوجوده دائما في أرض الميدان من مصانع ومحلات مبيعات وغيرها حيث يستطيع من خلال ذلك الاطلاع على المشاكل من أرض الواقع والتفكير في الاستراتيجيات الجديدة للمنظمة. وأذكر أن أحد زملائي السعوديين أيام الدراسة في اليابان واجه مشكلة في

شباك البنك بسبب عدم المرونة والتقيد التام بالتعليمات والأنظمة مما دعاه إلى يصيح بصوت عال " أين هو المدير؟؟" ليفاجأ بالموظف الجالس أمامه على شباك خدمة العملاء يبتسم في هدوء قائلا: "أنا المدير.. كيف يمكنني أن أخدمك؟؟"

وأخيراً،، فكثيراً ما كان السيد ماتسوشيتا يخاطب موظفي شركته باناسونيك:" إذا سألكم أحد ماذا تصنع شركتكم؟ فأجيبوا بأنها تصنع الرجال!

الفصل الثاني عشر

الإدارة واتخاذ القرار

قام العديد من الباحثين منذُ سنوات طويلة، بمحاولات كثيرة للتوصل إلى صياغة نظريات علمية في الإدارة تقوم على أسس سليمة؛ لتمكنهم وغيرهم من تحقيق التقدم في هذا المجال. فهناك الكثير من الدارسين الذين اختلفت نظرتهم إلى الإدارة، فقاموا بتحليل العملية الإدارية وكانت نظرته على أساس أنها عملية اجتماعية والبعض الآخر نظر إليها على أنها عملية اتخاذ قرار، وآخرين على إنها وظائف ومكونات، ويعود الاختلاف في الرؤى إلى اختلاف المجالات التي ينظر منها الباحث للإدارة.

وفيما يلي سيتم استعراض بعض النظريات الإدارية، مع توضيح: مفاهيمها، خصائصها، روادها، أسسها، ومبادئها:

نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

وضع برنارد الأسس الأولية لدراسة اتخاذ القرارات واعتبارها ركنًا أساسيًا في العمل الإداري، ومن بين رواد النظرية: ليفنجستون، سايمون.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك في كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية

اتخاذ القرارات وبدرجة وكفاءة عالية، كما تعتبر هذه النظرية القرار الإداري أو الفني أساس العملية الإدارية، بل إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقًا لهذه النظرية يعتمد بالدرجة الأولى على الطريقة التي تصاغ بها القرارات.

وتقوم عملية اتخاذ القرار على افتراضات حقيقية قيمة تختار نشاط سلوكيًا من بين بديلين أو أكثر وذلك بقصد التحرك نحو موضع مرغوب فيه، وأيضا عرفها آخرون بأنها العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحد البدائل المتاحة لمشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وعملية اتخاذ القرار هي عبارة عن اختيار البديل الأفضل بالنسبة لقدرته على تحقيق أعلى مجموعة من النتائج المرغوبة، وتحقيق أقل عدد ممكن من وهي بذلك عملية اختيار حل معين من ضمن حلول أخرى، ويتم الاختيار بناءً على مدى تحقيق الحل المختار للأهداف المراد تحقيقها.

مبادئ نظرية اتخاذ القرارات:

١- التنظيمات الإدارية، تقوم أساسًا على عملية اتخاذ القرار.

٢- النظرة العامة للإدارة ينبغي أن تحتوي على مبادئ التنظيم تضمن سلامة اتخاذ القرارات بالقدر الذي تحتوي فيه على مبادئ تضمن كفاءة التنفيذ.

٣- نظرية اتخاذ القرار لا تخرج عن البعدين الأساسين (البعد الإنساني والبعد الوظيفي) لكن تركز على طريقة اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق

الأهداف.

٤-القرارات الرشيدة هي تلك القرارات اللي تتميز بالمعقولية والاختيار الأفضل لتلك البدائل المحتملة.

٥-النجاح في صناعة القرار يعتمد على توافر المعلومات ومدى وصوله وإقناع المنفذين به.

٦-صناعة القرارات الرشيدة تؤسس على الحقائق والمعلومات التي يمكن اختبارها، وعلى القيم التي تواجه صانع القرار لاختيار الأفضل.

٧- صناعة القرارات ليست حصرًا على المتربعين على قمة الهرم الإداري وإنما هي عملية تعاونية.

خصائص عملية اتخاذ القرارات:

أ- قابلة للترشيد:

بمعنى أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، بل يمكن الوصول إلى حل معقول من الرشد. وإن عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات مختلفة ومتباينة وتحت ظروف وعوامل متعددة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة تنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل. فبالتالي تبعد هذه العملية عن اعتبارها عملية حسابية قابلة للقياس والتحديد الدقيق.

ب- تمتد في الماضي والمستقبل:

تنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري هو امتداد لقرارات أخرى سبق اتخاذها، ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات، حتى يكون من

الصعب أحيانًا تحديد القرار الأصلي من بين مجموعة القرارات المتخذة، فكل قرار يرتبط بقرار آخر اتخذ من قبل. كما أن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حيث آثارها، لذا فإن من العوامل الحاسمة هي درجة تأكد متخذي القرار من احتمالات نجاحه في تحقيق الهدف المرجو تحقيقه وأنواع التأثيرات المتوقعة وانعكاساتها.

ج- عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية:

فأن المراحل التي تسبق عملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء...إلخ، وهناك عدة عناصر ترتبط بالقرارات كلها والاختيارات بين المسارات البديلة للعمل وهي:

١- شخص لديه مشكلة أو يمثل متخذ القرار أو القائم على عملية الاختيار (الرجل الإداري)

٢-هدف يريد متخذ القرار تحقيقه.

٣- بيئة تشكلت فيها المشكلة تتمثل في حالات طبيعية ليست تحت سيطرة متخذ القرار، مثل ظروف الطلب على السلعة التي لا يمكن للسلطة أن تخضعها لسيطرتها.

٤- طرق للوصول إلى الهدف للمطلوب تحقيقه.

٥- عوائد تمثل محصلة ما ينتج من إتباع مسار معين للعمل في ظل حالة

طبيعية معينة.

٦- حالة من الرغبة في تحديد مسار العمل الأفضل، ولهذا يتم الاختيار على أساس قاعدة معينة مثل زيادة الدخل، أو المنفعة، أو خفض التكلفة،

د- عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية:

فهي وظيفة إدارية، حيث تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة، فالمدير لا يعمل في عزلة بل يتأثر بآراء المحيطين به وأفكارهم.

هـ- أسلوب لعملية اتخاذ القرار هو اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة:

ومن ثم فإنها تمثل نشاطًا أو مجموعة من الأنشطة للاختيار من بين عديد من البدائل المحتملة. وفي بعض الحالات قد لا تكون هذه الأنشطة منظورة أو يمكن ملاحظتها مباشرة، بل وفي حالات عديدة ينتج عن القرار بعض الأنشطة الظاهرة كالقوانين، والدراسات، والأوامر، والتعليمات والإجراءات وغيرها.

خطوات عملية اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه

الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين.كما توجد تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات اتخاذ القرار الإداري، وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة، ومن بين النماذج هو نموذج ستيف كوك ونايجل ستاك (١٩٩١م) لاتخاذ القرار:

١- المرحلة التحضيرية (ولادة القرار):

أولًا: إدراك المشكلة: تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها، أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة بين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي.

ثانيًا: تحديد الأهداف: إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المدير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغير الحالة القائمة أو لتغير الحالة المرغوب في تحقيقها، أي يتوجب عليه تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها.

ثالثًا: فهم المشكلة: اكتشاف طبيعتها وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى، وغالبًا ما تكون المشكلات الإدارية في عدة أشكال منها :

- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- مشاكل حيوية: ويكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب تغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى.

- سوء تشخيص المشكلة والتعرف على أسبابها يؤدي إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها.

وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة والمرتبطة بها، ويعمل المدير على استبعاد أي معلومة لا ترتبط بالمشكلة ذاتها، وذكرت أن أهمية هذه الخطوة تبرز فيما يلي:

- تحديد أقصر الطرق للحصول على البيانات اللازمة.
- تقسيم تلك البيانات إلى بيانات أولية وثانوية وخارجية.
- تنسيق هذه البيانات بما يجعل متخذ القرار قادرًا على تحليلها.

٢-المرحلة التطورية (مرحلة تنامي القرار):

وتنقسم إلى عدة مراحل فرعية كالآتي:

أولا: تحديد البدائل: وتسمى هذه المرحلة بأنها (تطوير الحلول العملية) البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى الرجل الإداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدًا على خبراته السابقة في المجال وتجارب الآخرين. على أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار.

لهذا فإن تحديد البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي:

- القدرة على تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل إيجاد الحلول وبخاصة الجديد منها.

- الاعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة.

في هذه المرحلة والتي أنه يمكن اتباع واستخدام أساليب تساعد على ابتكار قدر كبير من الحلول المتعددة، وهي:

- معرفة آراء الآخرين وتشجيعهم على طرح أفكارهم المختلفة (التفكير الجماعي).
- الاعتماد على الإبداع والتفكير التصوري لوضع الحلول والبدائل الممكنة،

ثانيًا: تقييم البدائل:

تعد هذه المرحلة صعبة جدًا قياسًا المراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار. وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد. وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة (مستوى الرضا)، وهذا يوفر وقت أكثر للإدارة لاتخاذ القرار بعيدًا عما يعرف بالقرار تحت الضغط، ,يمكن الاستناد لبعض المعايير لاختيار أنسب البدائل وهي:

أ-الخطر: لا يوجد عمل يخلو من الخطر، لذا لابد من مقارنة أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منهم، والأهم هو النسبة بينهم وليست الأخطار المتوقعة أو المكاسب المنتظرة في حد ذاتها.

ب-الوفرة في الجهد: هنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها، وذلك يعني أن أفضل حل هو الذي يعطي أضخم النتائج بأقل جهد ممكن.

ج-الموارد المتاحة والقيود: أكثر الموارد التي ينبغي أخذ قيودها في الحسبان هي الموارد البشرية حيث أن فهم الأفراد وقدراتهم وصلاحيتهم تحدد ما يستطيعون فعله وما لا يستطيعون، فبالتالي لا يمكن حل مشكلة عن طريق حل لا يمكن تنفيذه نظرًا لأن الموارد البشرية غير متاحة أو غير مؤهلة.

المرحلة النهائية (نضوج القرار):

تتألف هذه المرحلة من المراحل الفرعية التالية:

أولًا: الاختيار: يقع الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الإداري وذلك بعد قيامه بالخطوات الخمس السابقة والاسترشاد بما يلي:

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة في اختيار أنسب بديل.
- اختيار البديل المناسب من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب.
- واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استنادًا للموارد المتاحة وخاصة البشرية التي تعمل على تنفيذه.
- اختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة، ويكون

منسجمًا مع سياستها واستراتيجياتها.

ثانيًا: تنفيذ القرار: التنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي ملموس، فإن القرار في حد ذاته عديم القيمة مالم يتم تنفيذه، وكثيرًا ما ننفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم بعد ذلك يتلاشى كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه. فيعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم انتهى بمجرد إصدار القرار، ولكن هذا الاعتقاد خاطئ. لأن القرار يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من فعالية التنفيذ. كما أن شعور العاملين بالمشاركة في صناعة القرار يساهم بشكل كبير في تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج.

ثالثًا: متابعة تنفيذ القرار: ويقوم المدير بالمتابعة عن طريق التوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه، وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ، وهذا يتطلب الاتصال والإرشاد. وبعد ذلك يسجل كل معوقات تنفيذ القرار، ويستخلص العبر لتطوير الحلول في المستقبل.

عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

١. العوامل النفسية (السلوكية، الشخصية):

وهي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك التعليم والدوافع والاتجاهات والسلوك،) ومن العوامل السلوكية الاختلاف في الادراك والخبرة الشخصية، إذ يختلف الناس في تفسيرهم وفهمهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشكلات، وبالتالي فإن تشخيص المشكلات

وتحديد البدائل قد يختلف بين مدير وآخر مع أثر واضح للخبرة السابقة كما أن السلوك الشخصي يتأثر تأثيرًا مباشرً في صناعة القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الخبرات والقدرات. وقد ذكر رايموند أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر، وهي:

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.
- أسلوبهم في تجميع المعلومات.
- أسلوبهم في استخدام المعلومات

إن أنماط السلوك تؤثر تأثيرًا مباشرًا على القرار، ويتم تصنيف أنماط السلوك للمديرين إلى أربعة أنماط وهي: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور، فضلًا عن خطأ تعميم الصفات وتنميطها ومدى كون القرار الشخصي أكثر راشدية.

٢- عوامل البيئة الداخلية والخارجية:

العوامل البيئية الخارجية تتمثل بالضغوط الخارجية التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة المنظمة، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية للمجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام.

- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

وذكر أن هذه العوامل قد تترتب عليها قيام المنظمة باختيار قرارات قد لا ترغب فيها أو ليست لمصلحتها.

ومن العوامل المؤثرة قد تتمثل بالبيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة، التي يتم فيها اتخاذ القرار أو التأثير المتبادل بين متخذ القرار وأفراد المنظمات والتنظيمات الاجتماعية الأخرى الرسمية وغير الرسمية، ويذكر أن من العوامل البيئية الداخلية للمنظمة التي يتأثر بها متخذ القرار كثيرة، ومنها:

- عدم وجود نظام معلومات داخلي للمنظمة يفيد متخذ القرار.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية.

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بالظروف المحيطة بمتخذ القرار– تأثير القرار على مجموعة الأفراد في المنظمة– الموارد المالية والفنية والبشرية المتاحة أمام إدارة المنظمة.

٣- العوامل الحضارية والثقافية:

تتضمن القيم والعادات والتقاليد السائدة والتي تحكم أفكار وسلوك

الأفراد والمجتمع، وبذلك فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل في وصوله للقرار أو البديل الأفضل.

٤- التكاليف الفارقة:

إن تخصيص الموارد والاستثمار المادي والبشري والزمني يجعل من التنظيم هيكلًا محافظًا جامدًا ومن الصعب تغييره، وغالبًا ما يتوارث الاداريون الأموال الفارقة ويجدون من الصعب رفض القرارات السابقة على الرغم من قدمها وعدم سلامتها.

٥-عوامل أخرى:

- تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطًا كبيرًا على متخذ القرار، فكلما زادت المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر وإمكانية التحليل للمعلومات أكثر، كلما أصبحت النتائج أقرب للصواب. وكلما قلت الفترة الزمنية كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه، وبالتالي تتأثر جودة القرار بالعوامل الآتية:

–درجة أهمية القرار: فكلما زادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

١– عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.

٢–كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع الحصول، على نتيجة هذا القرار مرتفعًا.

٣- الوقت الذي يحتاجه متخذ القرار: فكلما ازدادت أهمية القرار، احتاج متخذه إلى وقت أطول ليكسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

أنواع القرارات:

أولًا: تصنيف القرارات حسب أهميتها:

١- القرارات الاستراتيجية: وهي التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة، وتقع مسؤولية إصدار القرارات الاستراتيجية على الإدارة العليا في منظمات الأعمال.

٢- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تؤثر في قطاع معين، أو جزء من أجزاء المنظمة، مثلًا: القرارات التي تتعلق بقطاع التمويل، أو الشراء. وهذه النوع من القرارات يتخذها الإدارة الوسطى.

٣-القرارات الروتينية: يطلق عليها القرارات التنفيذية أو القرارات المبرمجة، وتتميز بأنها لا تحتاج إلى جهد من قبل متخذها، وهي كثيرة ويومية وتكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها، مثال عليها: منح الإجازات الاعتيادية أو المرضية، يقوم فيها المدير المباشر أو التنفيذي.

ثانيًا: تصنيف القرارات وفقًا لأساليب اتخاذها:

١- القرارات الكيفية (الوصفية):

ويطلق عليها القرارات الشخصية أو الفردية، وتتسم بأنها تتخذ بناءً على التقدير الشخصي للمدير، وخبراته واتجاهاته ودراسته للحقائق

والأمور. وبالتالي تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك وخلفية المدير الذي يتخذ القرار، وقد تم وصف هذه النوعية من القرارات والتي أسموها (القرارات الفردية) بأنها تماثل أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة؛ لأن المدير ينفرد بها دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وقد أطلق عليها بعض الدارسين آخرون بالقرارات الغير عقلانية (العاطفية): لأنها تتأثر بالمشاعر الداخلية لمتخذ القرار.

٢- القرارات الكمية (المعيارية) أو العقلانية (المنطقية):

تتخذ هذه القرارات بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على مضاعفة عائدات وأرباح المنظمة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف وموضوعية متخذيها، وكفاية المعلومات المطلوب ودقتها، يتطلب صنع القرار الكمي أو العقلاني (المنطقي) عدم الاعتماد على القيم والاجتهاد الشخصي إذ أن كل المعلومات المطلوبة متوفرة.

٣- القرارات الجماعية:

وهي قرارات ديمقراطية تكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية بين المدير وبعض أو كل العاملين، وتعد هذه القرارات دعائم للمؤسسة وتؤدي إلى تماسكها؛ لأن من خلالها يتمكن الأفراد من فهم أكثر للمشكلة ومبررات اتخاذ القرار بموجبها.

ثالثًا: تصنيف القرارات وفقًا لظروف اتخاذها:

تصنف القرارات بالنظر إلى الظروف التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات،

إلى الأنواع التالية:

١- القرارات في حالة التأكد: تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

٢- القرارات في حالة عدم التأكد: تفترض هذه النظرية أن المدير يعلم بكل النتائج المحتملة ولكن لا يعلم باحتمالات حدوث كلا من هذه النتائج،

٣- القرارات في حالة المخاطرة: في هذه الحالة، متخذ القرار يستطيع تقدير نتائج كل بديل لأنه يكون على علم باحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة من قبل الإدارة.

صعوبات عمليات اتخاذ القرار:

١-نادرًا ما تكون القرارات مباشرة أو بسيطة؛ ويرجع ذلك لاعتمادها على المستمر على قوى غير مادية أو ملموسة- مثل اتجاهات الأشخاص ومفاهيم العامة- أو على بعض الافتراضات،

٢-التردد في اتخاذ القرار تعيق من إصدار القرار السليم في الوقت المناسب، مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها و هناك عدة أمور تساهم في تردد المدير في إصدار القرار: - حداثة خبرة المدير- عدم كفاءته ونقص تدريبه- عدم وضوح الاختصاصات والسلطات- وجود ضغوط خارجية وداخلية رسمية أو غير رسمية، ومن أسباب تردد متخذي القرار، هو علاقة القرارات بالمستقبل والذي يتميز بالغموض.

٣-تنطوي القرارات أحيانًا على نوع من الأحكام الغير موضوعية، وكذلك المخاطر وبعض الأمور المشكوك فيها أو غير مؤكدة الحدوث.

٤-توجد صعوبات متضمنة في عملية تقدير النتائج طويلة المدى للقرارات.

٥-وأيضًا توجد المآزق غير الظاهرة في عملية حل المشكلات، وذلك كخطر المغالاة في التحليل.

نقد نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والذي يفترض العقلانية الكاملة في متخذ القرار، هو أسلوب غير واقعي؛ لأن متخذ القرار لا يملك العقلانية الكاملة التي تمكنه من وضع أهدافه بطريقة معينة. بالإضافة إلى أنه من المستحيل على المدير أن يقوم بترتيب وتصنيف جميع الأهداف بطريقة معينة.

ويرى كلا من "لندبلوم" "وسايمون" في وجوب تبسيط عملية اتخاذ القرارات بسبب عجز قدرات المدير العقلية والفكرية عن التعامل مع متغيرات عديدة ومعقدة.

الفصل الثالث عشر

نظرية الشبكة الإدارية

تقوم "نظرية الشبكة الإدارية" على أن ضرورة اهتمام الإدارة بزيادة الإنتاج، وأن تحسين أجواء التنظيم سيزيد من إنتاجية الموظفين، وتركز على نمط الاتصالات والتخطيط.والشبكة الإدارية عبارة عن نظام مفيد يتم من خلالها تحديد وتصنيف طرق القيادة الإدارية، لكن يؤخذ عليها أنها لا تقوم بتوضيح الكيفية التي يمكن أن يصنف بها الأسلوب الذي يتبعه القائد، فالشبكة الإدارية لا تفسر لنا ذلك ولا يوجد تفسير لذلك غير البحث والتحليل للعوامل التي تؤثر في سلوك القائد والمرؤوسين.

ومن خصائصها:

-أن القيادة الناجحة هي التي تتوافر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، وحسب متطلباته المكانية والزمانية، ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها واحتياجاتها.

-تعتقد نظرية الشبكة الإدارية أنه لا يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق طموحاته.

- ويرى (فيلر) وهو من رواد النظرية، أن عناصر الموقف تكمن في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، وطبيعة العلاقات التبادلية، والتحديد

الواضح للأهداف، ومهام التنظيم، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة هذا الموقف.

كما يعتقد (رودان) وهو أيضًا من رواد نظرية الشبكة الإدارية، أن عناصر الموقف تكون في وسائل وطرق تنفيذ العمل، وغايات الجهاز التنظيمي، والعنصر الإنساني في التنظيم كالقائد والمرؤوسين،

بينما يؤمن بليك وموتون، وهما مؤسسا نظرية الشبكة الإدارية، أن فشل معظم التنظيمات الإدارية يرجع إلى نمط الإشراف السيئ، الذي لا يقوم على فهم صحيح لطبيعة الدوافع الإنسانية، ولغياب الاستراتيجية وعدم دقتها،

وقد صمما برنامجا من ست نقاط أسمياه (الشبكة الإدارية) حيث تعالج النقاط الثلاثة الأولى مسألة الاتصالات، بينما تركز النقاط الثلاثة الأخيرة مسألة التخطيط، وفيما يلي عرض موجز لهذه الشبكة:

المرحلة الأولى: مرحلة الشبكة الإدارية:

من خلالها يتعرف كل مدير على نمط إشرافه ويقارنه بنمط مثالي أفضل على:

١- تطوير فرق العمل من أجل عمل أفضل.

٢- تطوير العلاقات بين الجماعات المختلفة وتقليل التناقضات التي قد تؤدي إلى الأضرار بالأهداف التنظيمية.

٣- العمل على إيجاد استراتيجية تخطيطية أفضل توصل التنظيم إلى مستوى أفضل.

٤- تنفيذ الاستراتيجية التخطيطية من خلال تطبيقها عمليًا عن طريق إعادة التنظيم ليتفق مع المطلوب.

٥- تقييم التنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف وإمكانيات التطوير مستقبلًا.

واستناداً لهذه النظرية وضع الباحِثَون خمسة أنماط (اساليب قيادية)، وهي:

القيادة اللامبالية (١ : ١) اهتمام القائد بالعمل والعاملين منخفضة.

القيادة المتشددة (٩ : ١) اهتمام القائد بالعاملين منخفض وبالعمل عالي.

القيادة الاجتماعية (١ : ٩) اهتمام القائد بالعاملين عالي وبالعمل منخفض.

القيادة الوسطية (٥ : ٥) اهتمام القائد بالعاملين والعمل متوازن.

القيادة المثالية (٩ : ٩) اهتمام عالي ومتوازن بكل من العمل والعاملين.

ومن الجدير بالذكر هنا، إن الشبكة الإدارية تعطي ٨١ نمطاً قيادياً، ولكن لصعوبة تصنيف هكذا عدد من الأنماط القيادية فقد وضع الباحثان خمسة أنماط، يشتمل كل منها على ٩ مربعات من الشبكة، ومن ثم فإن ٥ أنماط تعني (٩ مربعات × ٥ أنماط = ٤٥ مربع في الشبكة)، وهذا يعني إهمال تصنيف ٣٦ مربع من الشبكة. أي : (٩ مربعات للنمط الواحد × ٤ أنماط) = ٣٦ مربع من الشبكة. إذ لم تصنف كنمط إداري معين، وليس من الانصاف احتسابها جميعها على النمط الوسطي (المعتدل أو المتأرجح). لأنها قد تميل الى قوة العلاقات مرة وقوة الانتاج مرة أخرى، أو

ضعف العلاقات مرة وقوتها مرة أخرى.

وبناءً على ما تقدم يمكن وضع تصنيف للشبكة الإدارية من ٩ أنماط قيادية اعتماداً على مقياس الشبكة الإدارية، أي : (٩ × ٩) = ٨١ مربع. وبما أن كل نمط مكون من ٩ مربعات، فإن ٨١ ÷ ٩ = ٩ أنماط قيادية، وهي المناطق المضللة من الشبكة، والتي تظهر في الشكل الآتي الذي يمثل الأنماط القيادية للإدارة في نظرية الشبكة الإدارية.

ويلاحظ أن : الرقم الأول عبارة عن درجة الاهتمام بالإنتاج، والرقم الثاني عبارة عن درجة الاهتمام بالعنصر البشري.

أولاً: (١:١): الإدارة الفقيرة:

وهذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتمامًا ضئيلًا جدًا للأفراد والإنتاج على حد سواء, وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

ثانيًا: (١:٩): الإدارة العلمية:

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة. ويؤمن القادة الإداريون بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائمًا ما

يضعون تحقيق النتائج كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

وهذا النمط يمثل القيادة ذات الاهتمام القليل بالإنتاج والاهتمام الكبير جدًا بالعنصر البشري، وتُسمّى بإدارة الترفيه؛ حيث تقوم بالتركيز على الجهود في تحقيق حاجات ورغبات الأفراد والعمل على دعم العلاقات بين الأفراد، وبناء جو من الودّ والتآلف وبنفس الوقت لا يكون الإنتاج إلا في أقل حد ممكن من الاهتمام.

ثالثا: (١:٩): الإدارة الاجتماعية:

ويعكس هذا النمط الإداري اهتمامًا كبيرًا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانًا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرًا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

ويعبر هذا النمط عن القيادة التي تتمثل في الاهتمام والتركيز على السلطة ومفهوم الطاعة، فهي تقوم بالاهتمام ن كفاءة المنظمة وتحقيق النتائج لا تكتمل إلا بتنظيم المهام بالشكل الذي يسمح بأقل حد ممكن من الاهتمام بالعناصر البشرية.

رابعا: (٩:٩): إدارة الفريق:

وهو نمط القادة الذين يولون اهتمامًا كبيرًا لكل من بعدي العمل

والعاملين، فهؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة.

وذلك يترتب على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

ومثل هذه القيادة تهدف إلى توفير العلاقات القوية بين الموظفين وتقوم بتنمية روح الفريق وتقدم اهتمام بالعنصرين معًا، وتساهم في الوصول الغاية المشتركة وأن الاعتماد المتبادل للهدف المشترك يؤدي إلى توفير تحقيق علاقات تتصف بالاحترام والثقة المتبادلة، وبالتالي ارتفاع الكفاءة وزيادة الإنتاج.

وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

خامسا: (٥:٥): الإدارة المتأرجحة:

والنقطة (٥:٥) هي التي تمثل التوازن في الاهتمام بين العنصر البشري وبين عنصر الإنتاج بالطريقة التي تحقق ما هو مطلوب فقط. ويشبه هذا النمط الإداري بندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (١.٩) وذلك عندما

يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (٩.١) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرًا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

وقد أشار "بليك وموتون" حول مدى التزام القائد بنمط معين من الأنماط الخمسة إلى أن القائد الذي يتميز بنمط (٩.١) قد يتحول إلى النمط (٩,٩) عندما يواجه تحدٍ عنيف أو توتر حاد. غير أن بعض القادة الذين يوصفون بما يسمى بالنمط المخادع إذ أنهم يتصفون بأنماط قيادية خادعة يخفون بها حقيقة الأنماط التي يتميزون بها أصلًا. فالقائد الإداري الذي يتميز أساسًا ويغلب عليه النمط (١,٩) قد يتقنع بالنمط (٩,١) لكي يخفي حقيقة دوافعه وسلوكه.

وقد لقيت الشبكة الإدارية قبولًا واسعًا، وأثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي, حيث تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر النظريات انتشارًا، فقد ترجمت إلى أكثر من اثنتي عشرة لغة حية لاستخدامها في تحسين أساليب الاختيار للوظائف القيادية والتدريب والتطوير في أداء العاملين.

سلبيات نظرية الشبكة الإدارية:

ركزت النظرية على القيادة كعنصر وحيد لنجاح المؤسسة وزيادة إنتاجها من خلال اهتمامه بالعاملين وبالإنتاج، وأهملت بقية العناصر الضرورية والتي تلعب دور مهم في زيادة أو ضعف الإنتاجية.

الفصل الرابع عشر

نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

تقوم "نظرية الإدارة كعملية اجتماعية" على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.

مبادئ النظرية

تؤمن هذه النظرية بأنه كلما زاد التفاعل بين (البعد التنظيمي والبعد الشخصي) وكلما كان هناك توازن في عمليات التفاعل بين البعدين تحققت الأهداف والتوقعات المطلوبة للاثنين بدرجة عالية، وأن المؤسسات المتفاعلة مع النظام الاجتماعي الموجودة بها شأنها شأن الأفراد، وأن هذه المؤسسات لها هياكل تنظيمية توضح دور كل موظف فيها والتوقعات التي يجب أن يحققها، كما أن لكل موظف داخل المؤسسة شخصية وحاجات تميزه عن غيره.

والقائد الناجح من منظور هذه النظرية هو ذلك القائد الذي يوازن بين متطلبات الدور وشخصية الموظفين، وتوقعات المؤسسة وحاجات موظفيها ومتطلباتهم الشخصية. على حساب المؤسسة ومتطلباتها الإدارية والعكس صحيح.

يتم تطبيق هذه النظرية في المؤسسات التربوية، وربما كان منظرو نظرية الإدارية التربوية، كعملية اجتماعية من المتأثرين بأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن المؤمنين بالمفاهيم التي جاءت بها مدرستي الإدارة السلوكية، والإدارة التشاركية، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور المدير أو دور الموظف لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلًا دقيقًا علميًا واجتماعيًا ونفسيًا: انطلاقًا من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور، كما تعد نظرية الإدارة على إنها عملية اجتماعية، أحدث النظريات الإدارية في الوقت الحاضر، وهي تعتمد على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في إطار منظم إذا اعتبرت الإدارة نظامًا اجتماعيًا يضم صنفين من الظواهر المستقلة من حيث المظهر والمتداخلة من حيث المضمون:

الصنف الأول: (البعد التنظيمي): ويركز على المؤسسات وما تتطلبه من أدوار وتوقعات وما تحقق من أهداف.

الصنف الثاني: (البعد الشخصي): ويهتم بالأفراد وما يمتلكون من حاجات ورغبات وطموحات.

نماذج نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

أولا: نموذج جيتزلز:

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كان في الواقع متداخلين.

فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداء والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي.

والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم لذا يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملا معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

ثانيا: نموذج جوبا:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران:

١– المصدر الأول للقوة يتمثل في المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

٢– والمصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسميه ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقـوة الرسمية المخـولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة تأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره.

نظرية بارسونز:

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

١– التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.

٢– تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

٣– التكامل: تحقيق التكامل في العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق.

٤- الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

نقد نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

لم تقدم نظرية كاملة تفسر السلوك التنظيمي، بل ركزت على جانب واحد وهو العنصر البشري. كما ركزت هذه النظرية على البيئة الداخلية للتنظيم والمؤسسات، وتجاهلت دور البيئة الخارجية في التأثير على المؤسسة واختياراتها ووظائفها. حيث أن المجتمع الخارجي بقيمه وعاداته يشكل عامل قوي يؤثر بشكل فعال في سياسة، قرارات، وتوجهات المنظمة.

الفصل الخامس عشر

نظرية النظم في الإدارة

النظام في الإدارة هو ذلك الأسلوب الذي يمكن المدير من أن يتدبر بحكمة ولباقة طبيعة وظيفته الإدارية، ويتيح له إطارًا عريضًا يستطيع من خلاله أن يرى المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) على أنها كل متكامل.

والنظام هو مجموعة من العناصر المتفاعلة والمعتمدة الواحدة على الأخرى، وهذه العناصر مجتمعة بشكل يكون هيئة كلية منتظمة لها مخرجات، أعظم وأكبر من مخرجات كل وحدة فرعية من هذا التشكيل الكلي.

وفي مجال آخر يعرف النظام بأنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية، من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام الكلي.

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والتربوية.

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرفه باسم بحوث العمليات، ومن

هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخرًا يظهر بصورة واضحة منذ الستينيات من القرن "العشرين"

وجاءت نظرية مدخل النظم كرد فعل للمغالاة في الاتجاه العلمي للنظريات التقليدية أو الكلاسيكية، والاتجاه الإنساني لمدرسة العلاقات الإنسانية بغية المحاولة للتوفيق بين هذين الاتجاهين العلمي والإنساني.

ويعود الفضل في ذلك إلى العالمين شيستر برنارد وسيمون اللذان كونا أساسًا جديدًا في النظر إلى المنظمة، على أساس أنها نظام اجتماعي معني بالقرارات. واتجها إلى توسيع فكرة النظام المفتوح بضم أصحاب رأس المال ورجال الإدارة والعاملين وكذلك العملاء والمتعاملين مع التنظيم إلى عضويته، على فرضية أن السبب الذي يدفع الأفراد إلى الانضمام للتنظيم وقبولهم لسلطته هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام ومشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية،

مفاهيم تنطوي عليها أسلوب النظم:

١- إن تحليل النظم كمجهود يبذل لفهم واستيعاب طبيعة مشكلة معينة من خلال معرفة واقع بيئتها. وأن الطريقة التحليلية تساعد المخطط على أن يفكر ويفهم أسباب المشكلة وأبعادها وظروفها.

٢- الأسلوب النظامي باعتباره طريقًا يمكن اعتماده لحل مشكلة ما، حتى يتمكن المخطط من تنظيم وتوجيه جهوده، إن مرجع هذين المصطلحين يعود إلى مصطلح فكري واحد، يعرف (بالتفكير النظامي). باعتباره يفرض على الفرد مسؤولية أن يتصور ويتخيل

حلولًا للمشاكل التي تواجه منظمته، وأن ينظم ويوجه فعاليات ذلك النشاط لغايات أخيرة مقصودة وبمنظار واسع وشمولي، كما أن اللجوء للتفكير النظامي إنما يحتاج إلى تحديد سلسلة من المفاهيم التي تشكل مكونات النظام.

وهذه المفاهيم هي:

١- المدخلات:

تتكون من أنماط السلوك وأداء الأفراد والتوقعات، وهي كل ما يرد إلى النظام من البيئة التي يعيش فيها ذلك النظام، بمعنى آخر، هي المادة الأولية التي ترغب المنظمة تحويلها إلى حالة نافعة تخدم البيئة.

٢- المخرجات:

وهي كل ما يصدر عن النظام بعد مرور المدخلات بسلسلة من العمليات، لتصبح جاهزة للاستخدام أو التشغيل، وهي كل ما يتم تقديمه للبيئة من نتائج وإصدارات، نتيجة عمليات النظام،

٣- العمليات:

هي الأنشطة والفعاليات التي يبذلها النظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وفق ضوابط وقواعد عمل وخطط مرسومة مسبقًا،

٤- الأبعاد:

وهي الحدود التي تفصل بين النظام (جزئي أو كلي) وبين بيئته (داخلية كانت أم خارجية).

مبادئ نظرية النظم:

١- يعتبر هذا الاتجاه الإدارة، نظامًا تحدده مدخلات ومخرجات وبينهما العمليات الإدارية.

٢- يعتبر أن المدخلات خاضعة لسيطرة رجل الإدارة، ويمكن التحكم فيها.

٣- مخرجات العملية الإدارية من منطلق هذا المنظور، تنحصر في المنجزات أو النتائج: الإنتاجية، الروح المعنوية، التكامل.

٤- العمليات الإدارية من منطلق هذا المنظور، هي: البناء الرسمي للمؤسسة، الوظيفة، المكانة، الغرض، تركيب الأدوار، المسؤولية، السلطة.

٥- ترى هذه النظرية، أن أهم مدخلات أية مؤسسة هم الأفراد الذين يجب أن يتسموا بأنماط سلوكية ومستوى أداء متوافقين مع الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها.

٦- يراعى أن تكون توقعات الأفراد وكيفية تفاعلهم مع المدخلات الأخرى متوافقة مع أهداف المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى التوافق والاتزان بين كل من الوظائف الموجودة في المؤسسة والمسؤوليات التي يتحملها الموظفون،وكذلك مكانتهم والسلطات الممنوحة لهم والأهداف التي يودون تحقيقها، مما يؤدي إلى مخرجات عالية الكفاءة،

٧- إن نظرية النظم تصور تنظيم المؤسسة، على أساس هيكل تنظيم نظم، بدلًا من هيكل تنظيم سلطة،

٨- يدخل مفهوم النظم كطريقة حديثة في التفكير الإداري، حيث تنظر الإدارة إلى الكليات مع عدم إهمال الجزئيات، في معالجة المشكلات الإدارية، باعتبار المشروع ككل متكامل ومترابط الأجزاء.

٩- أي قرار يكون في الواقع فهو نتيجة سلسلة مترابطة من العمليات الذهنية في مختلف أجزاء المؤسسة، ونتيجة لعدد من الظروف والقوى الداخلية والخارجية المحيطة به.

١٠- تعتبر نظرية النظم أن الوظائف الإدارية الخمسة هي وظائف مترابطة وذات علاقة متبادلة بين بعضها البعض.

١١- نظام الإدارة هو نظام فرعي لنظام أعلى وهو المشروع، وهو يشكل جزءًا من نظام أكبر، وهكذا توضح لنا نظرية النظم كيف تعمل وتتفاعل النظم التي يعتمد بعضها على بعض.

ويمكن النظر إلى النظم على أساس أنها إما نظم منفتحة أو نظم منغلقة، فالنظم المنغلقة يتميز بحدود صلبة ولا يتفاعل بشكل كاف مع بيئته ولا يستفيد كثيرًا من معطياتها، والتنظيم المغلق سيؤول تدريجيًا إلى مثالب ونواقص في عملياته ومخرجاته، الأمر الذي يجعله عاجزًا عن تحقيق أهدافه، كما تتميز النظم المفتوحة بأنها ذاتية الضبط والتنظيم. فهي تعيد تنظيم مكوناتها حسب متطلبات وظروف بيئتها لتبقى على ايجابيتها مع ذاتها ومع بيئتها، أي النظم المنفتحة ذات توجه طبيعي للتوازن. والنظم المنفتحة تتفاعل في مدخلاتها مع بيئتها، باعتبار أن المدخلات هي كل العناصر التي تدخل النظم عبر حدودها وتمكن مكوناتها من التفاعل معها

أو تؤثر على طرق تفاعل هذه المكونات أثناء سعيها لتحقيق أهدافها.

النظام الاجتماعي:

يصبح لزامًا في هذا المجال القول بأن أية مؤسسة من مؤسسات اليوم المعقدة هي نظام اجتماعي، وهذه المؤسسة لا تعمل بمعزل عن بقية العوامل، وإنما تعمل في بيئة اجتماعية معينة، وتحتوي على عناصر ومكونات تعمل مع بعضها البعض بشكل تفاعلي، فالجزء يتأثر بالأجزاء الأخرى، والنظام الكلي يتأثر بما يصيب الأقسام والمهام الفرعية الأخرى.

وبما إن الأفراد هم الذين يقومون ويشرفون على النظام، فلا بد من معرفة وتفهم الكيفية التي تؤدي بها الأفراد وظائفهم في النظم الاجتماعية المختلفة، وهذا يتطلب المزج بين الأفكار والمفاهيم عن الأفراد كمكونات نفسية، وبين الأفكار والمفاهيم عن المؤسسات كظاهرة اجتماعية.

أبعاد النظام الاجتماعي

لكل نظام اجتماعي مجموعة من الأبعاد التي يتوقع من خلال تفاعلها مع بعضها البعض أن تحقق الأهداف المحددة، ومن هذه الأبعاد:

البعد الاجتماعي:

ويسمى أيضًا البعد المعياري أو المؤسسي،والذي يشمل مستوى التحليل الاجتماعي، على اعتبار أن كل مجتمع يضم نظمًا اجتماعيًا مختلفة يسميها المؤسسات، وكل مؤسسة تضم مجموعة من الركائز الاجتماعية تسمى أدوارًا، ولكل دور من هذه الأدوار مجموعة من التوقعات المفصلة، والتي تتعلق بالكيفية التي سيسلك فيها شاغل مثل ذلك الدور، بمعنى أن

تحدد لشاغل الدور ما الذي عليه أن يعمله، أو يتجنب عمله، وهذه الأدوار يكمل بعضها بعضًا، وأي دور من الأدوار هذه لا يمكن تعريفه أو ممارسته إلا في إطار علاقته بأدوار أخرى.

البعد النفسي أو الشخصي أو الفردي:

إن لكل فرد شخصيته الفريدة المميزة، ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرئية وفق هرم معين من الحاجات، وهذه تؤشر على سلوك الشخصية، بمعنى أن حاجات الفرد توجه طريقة تفاعلاته مع الأشياء بشكل يجعله يتوقع مترتبات معينة لهذه التفاعلات، وكلًا من البعدين الشخصي والاجتماعي له أثره على كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي، أي أن السلوك الملاحظ لأي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي المؤسسي، والنفسي الشخصي.

البعد البيولوجي:

ويعني أن هناك إمكانات بنيوية وقدرات يمكن أن تتطور من خلال الشخصية.

البعد الثقافي:

يتأثر النظام الاجتماعي بالبعد الثقافي، والبعد الثقافي يمثل الإطار الذي ينشط فيه النظام الاجتماعي المعين، بمعنى أن توقعات دور ما في نظام اجتماعي معين تتأثر بالمحتوى الثقافي الذي يعمل فيه النظام الاجتماعي، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذا النظام قد يكون متطورًا ومتحركًا ومستجيبًا لتطور الواقع، ويتم ذلك إذا ما استجاب للتغيرات التي

تحدث في البيئة الاجتماعية.. أما إذا كان تفاعل هذا النظام مع المتغيرات التي تحدث في بيئته الاجتماعية جامدًا فإن هذا النظام سيحافظ على وضعه الراهن، وما يترتب على ذلك من نتائج.

الفصل السادس عشر

الإدارة بالأزمات

قد يخلط كثير من الناس بين الأزمات والكوارث والمشاكل والصدمات، وهذا من الأخطاء فلكل طبيعته، وعلى الرغم من ذلك لا يميز كثير من الناس بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فلكل منهما مفهومه وأهدافه وخصائصه وعوامل ومتغيرات يرتكز عليها، فالإدارة بالأزمات تقوم علي افتعال وصناعة الأزمات من أجل تجاوز أزمة ما أو التغطية عليها.

ويظن الذين يدركون معنى الإدارة بالأزمات أنها تفتعل من القادة السياسيين ولكنها تتعدى ذلك إلي الاقتصاد وداخل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بل والأسرة، فالإدارة بالأزمات لها إيجابياتها في بعض الأحيان علي الذي يفتعلها، ولكن في بعض الأحيان لها سلبياتها وتعود بالضرر على من يفتعلها، وعلي من حوله، كما في الجانب الأسري، فالشاب الذي يفتعل أزمة من أجل أن يسهر حتى وقت متأخر من رفاق السوء، فسيعود بالضرر علي صحته وجسمه وسلوكه وعلي أوضاع أسرته.

مفهوم الأزمة:

هي ذلك التهديد الخطير المتوقع وغير المتوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار.

إدارة الأزمات:

هي علم وفن للتعامل مع الأحداث الطارئة غير المتوقعة باستخدام المنهج العلمي وأدواته المتمثلة بجمع المعلومات والبيانات، واتخاذ القرارات المناسبة في إزالة هذه الأحداث.

مفهوم الإدارة بالأزمات:

توجد تعريفات كثيرة لمصطلح الإدارة بالأزمات، منها أنها افتعال الأزمة للتغطية والتمويه على المشاكل الموجودة فعلاً من أجل نسيان الأزمة الموجودة والأصلية. ومنها أيضاً أنها افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين.

وتعمل الإدارة بالأزمات على إيجاد أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه الفعل السلوكي والاقتصادي إلى إحداث أزمة في السوق، ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض التجار الأثرياء بتخزين سلعة ما وإحداث أزمة في السوق على أن هذه السلعة قد توقف استيرادها لارتفاع أسعارها في بلد المنشأ، من أجل زيادة.

البيع والأرباح:

أسلوب الإدارة بالأزمات يستخدمه رجال الأعمال بشكل غير مباشر لفرض مصالحهم وإرادتهم على الحكومات من أجل تستجيب لمطالبهم.إن افتعال الأزمات هو نوع من سياسة المؤامرات، ويستخدم فيه أعلى درجات المكر والخداع، وممارسة كل أنواع الضغوط لتحقيق الأهداف، فالإدارة بالأزمات تقوم على افتعال وتغذية وتصعيد الأزمات واستقطاب

مؤيدين لها وإجبار الكيانات والجماعات المستهدفة على الخضوع لتأثيرها، وكل هذا من أجل التخلص من الأزمات السابقة.

فعلي الصعيد السياسي عندما يواجه أي نظام أزمة داخلية تهدد مصالحه بأي شكل من الأشكال فإن هذا النظام السياسي يفتعل أزمة من أجل إخراج المعارضين له والذين يهددون موقعه.

ومن الأمثلة على ذلك القضية التي أثيرت ضد الرئيس الأمريكي الأسبق بيل كلينتون وهي فضيحة التحرش الجنسي الشهيرة، فهذه القضية أثيرت لوضع الضغوط المناسبة علي الرئيس الأمريكي من قبل جماعات الضغط اليهودي من اجل إيقاف الضغط علي إسرائيل في مفاوضاتها مع الجانب الفلسطيني لإيجاد حلول تكون مقبولة.

إن الدول التي تواجه أزمات تلجأ أحياناً إلي افتعال أزمات جديدة، فقد تكون هذه الأزمات متتابعة ومختلفة حيث تتخذ القرارات اللازمة المؤثرة علي أهداف الدولة ومخططاتها وتسمي عندئذ تلك النوعية من القرارات بالإدارة بالأزمات، فالإدارة بالأزمات بمجملها تعد جزءاً أساسياً مكملاً لإدارة الأزمات، فالإدارة بالأزمات تركز علي الافتعال المستمر للأزمات، وعلي الرغم من ذلك تتطلب تنظيماً دقيقاً ومتابعة مستمرة ومرتبطة بالاستراتيجية العامة للدولة.

أما علي الصعيد الأسري، فمثلاً شاب يريد السهر مع زملائه حتى وقت متأخر من الليل فيقوم بافتعال أزمة داخل المنزل، وذلك بمشاجرة أسرته بدون سبب، ومن ثم الخروج من المنزل، وبالتالي يذهب للسهر مع

زملائه، ويعود في أي وقت يرغب فيه، فإذا افتعاله للمشاجرة مكنته من الخروج للسهر مع زملائه.

إن افتعال الأزمات إذا يؤدي إلى الخروج عن المألوف في معالجة الأزمات وإيجاد سلوك جديد، وبالتالي فرض سياسة الأمر الواقع أن وجود الأزمات والضغوط المختلفة على المدراء والرؤساء والقادة، ومن أجل تخفيف الأعباء والضغوط عنهم يدفعون إلى افتعال الأزمات، لذلك فالمدراء والرؤساء والقادة عندما يفتعلون الأزمات فإنهم يستطيعون أن يتفاعلوا ويتعاملوا معها ببساطة، ومن ثم تنتهي الأزمات السابقة بافتعال أزمات جديدة فالتخطيط لافتعال الأزمات هو من أجل استثمارها وتحقيق الأهداف التي كان من الصعب تحقيقها قبل ذلك.

أهداف استخدام الإدارة بالأزمات:

١. من أجل التمويه وإخفاء المشاكل الرئيسية الموجودة، فعند استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات فسيوجه تفكير الناس عندئذ نحو أزمات جديدة، ويقل تفكيرهم أو ينتهي بالمشاكل الرئيسية الموجودة سابقاً.

٢. من أجل تصريف السلع حيث يزيد إقبال الناس عليها إذا تم افتعال أزمة بشأنها وأشيع أنها ستختفي أو يرتفع سعرها.

٣. السيطرة على بعض الأماكن بحجة حمايتها من اعتداء الآخرين عليها.

٤. تحويل موقف الأشخاص والجماعات من موقف هجومي للمشاكل الرئيسية الموجودة إلى موقف دفاعي.

٥. من أجل لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو مشكلة ما

لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية.

٦. للتحول والخروج من أزمات مزمنة.

٧. من أجل عقد المؤامرات.

٨. حتى نمنع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

لماذا تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات؟

تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات من أجل تحقيق استراتيجياتها الكبرى بالسيطرة على العالم، وذلك بتدمير مصالح أعدائها وتحييد أصدقائها، وزيادة تحالفاتهم. ومن بين الذين استخدموا هذا الأسلوب ببراعة أدولف هتلر الذي أشعل نار الحرب العالمية الثانية ولا ننسى تكاليفها وآثارها من دون اعتبار لأي قيم أو مثل لإيجاد مبرر. حتى يكسب التأييد الشعبي ويحيد دول العالم في غزوه بولندا. ولقد بدأت الحرب العالمية الثانية مع بداية فجر اليوم الأول من سبتمبر عام ١٩٣٩م، وذلك باجتياح القوات الألمانية لبولندا. فلقد كان افتعال هتلر للأزمة في غزوه لبولندا بارعاً وذكياً فقد بين أن الغزو الألماني لبولندا هدفه الدفاع عن النفس، وأن بولندا قد خانت المعاهدات، وبهذا وصل إلى هدفه في الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

ولكن كيف تم افتعال هتلر للأزمة؟

لقد تم افتعال وصناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب فقد قامت قوات العاصفة الألمانية النازية بأخذ أثني عشر سجيناً بولندياً من معتقلهم بالقرب من برلين وألبسهم ملابس الجيش البولندي، وأخذهم إلى غابة على الحدود الألمانية وأطلقت النار عليهم وقد أحضرت قوات

العاصفة الألمانية مراسلي الصحافة الأجنبية للمكان، وبينت لهم أن الجيش البولندي قام بغزو لألمانيا، ولكن الحرس الألماني أحبط الغزو البولندي.

وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة الألمانية بمهاجمة محطة إذاعة ألمانية وكانت قوات العاصفة ترتدي ملابس الجيش البولندي ومعهم أيضاً سجين بولندي.

وقد قامت قوات العاصفة الألمانية بإطلاق الرصاص بمختلف الاتجاهات علي العاملين في المحطة وقتلوا عدداً منهم وأجبروا السجين البولندي علي إذاعة بيان يتضمن قيام القوات البولندية بغزو لألمانيا وبعد ذلك أطلقوا الرصاص عليه وتركوه جثة هامدة، وطلبوا من احد العاملين الألمان في المحطة –وقد أصابوه إصابة بسيطة– ليتحدث لمراسلي الصحافة الأجنبية وقوات التحقيق الألمانية عما شاهده من غزو القوات البولندية ألمانيا وماذا فعلوا بالعاملين.

إن أسلوب الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه الحكومات او الشركات أو المنظمة أو العصابات أو الأفراد فلقد نتج عن هذا الأسلوب إسقاط حكومات، وإشعال الحروب، وقتل الآلاف، وخسارة الملايين من الدولارات.

ومن الأمثلة الأخرى حادثة خليج تونكين في فيتنام الشمالية في منتصف الستينيات من القرن العشرين حيث مر قاربان تابعان إلي فيتنام الشمالية من بين مدمرتين أمريكيتين كانتا في خليج تونكين ولم يشكلا أي تهديد أو يلحقاً أضراراً بالمدمرتين، ولكن الرئيس الأمريكي ليندون جونسون استغل ذلك الحادث العابر فجعل منه أزمة كبرى من أجل الحصول على تأييد الكونغرس الأمريكي لإطلاق يده للتدخل في فيتنام وضربها.

المراحل الأساسية للإدارة بالأزمات:

- وضع إجراءات مناسبة للتعامل مع الأزمة وتحديدها بما يتلائم مع الإستراتيجية العامة للدولة أو الشركة أو غير ذلك.
- تحديد الأهداف اللازمة لتحقيق الأهداف
- تحديد الوحدات والأقسام التي تستطيع التعامل مع الأزمة وتحديد أنشطتها الضرورية وغير الضرورية.
- تحليل البيئة الخارجية والداخلية لوحدات العمل والموارد المتوفرة لها والأخطار التي قد تتعرض لها، والتعرف على مظاهر القوة والضعف.

-التوقع بمسار الأزمة ومستقبله.

-توقع الاحتمالات التي قد تعترض الأزمة، ووضع البدائل لها، واتخاذ القرار المناسب عند الحاجة

-مرحلة التطبيق الإستراتيجي، وذلك بوضع الإستراتيجية المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانات لها.

مراحل افتعال الأزمة:

أولاً: مرحلة الإعداد لبدء الأزمة:

يجب في هذه المرحلة إحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها من خلال استخدام الضغوط العسكرية أو الاقتصادية وغيرها، وعمل حسابات للأزمة وأثارها وبإطلاق الشائعات وتكذيبها أحياناً واتهام المسئولين الذين ستفتعل الأزمة ضدهم بأنهم مجرمون وبأنهم خطيرون علي

الأمن والاستقرار والسلام.

ثانياً: مرحلة إنماء الأزمة وتصعيدها:

وهي مرحلة التعبئة العامة والمكثفة، وحشد القوى المعادية ضد المستهدف، واستخدام أدوات كفرض الحصار الاقتصادي، وقطع المساعدات، وإشعار المستفيدين من المساعدات بضرورة التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياساتها.

وأيضاً قد تستخدم وثائق ومستندات حقيقية أو مزورة، وتسريب تلك الوثائق إلى مختلف مؤسسات الإعلام، والعمل على افتعال الأحداث من أجل إيجاد مبرر ضد المستهدفين.

ثالثاً: مرحلة المواجهة العنيفة والحادة:

يتم التصادم في هذه المرحلة بين الطرف المنشئ للأزمة والطرف المطلوب منه افتعال الأزمة. وحتى تنجح هذه المرحلة لابد من اختيار التوقيت المناسب، والمكان غير المناسب للخصم حتى لا يستطيع الخصم السيطرة على الأحداث في ذلك المكان، ولابد أيضاً من اختيار المجال غير المناسب، سواء أكان سياسياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم غير ذلك ضد الخصم لإحداث الأزمة فيه، ويشترط أيضاً لنجاح هذه المرحلة وجود حادث معين، أو افتعال حادث مناسب.

رابعاً: مرحلة السيطرة على الخصم:

وهذه المرحلة تتمثل باستغلال حالة عدم انعدام توازن الخصم والقدرة على التحكم في أمور الخصم كي يسهل تخليه عن مبادئه الأساسية

وأهدافه، من ثم استبدال هذه المبادئ والأهداف بآخري كما خطط له.

خامساً: مرحلة تهيئة الأوضاع:

يعمل في هذه المرحلة على تخفيف ضغط الأزمة، وإعادة الأوضاع لطبيعتها والاستجابة لبعض مطالب الطرب المستهدف، وإعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة وفي الوقت نفسه يجب علينا العمل على امتصاص غضب الجماهير؛ الاستعانة بالمفكرين والعلماء واستغلال وسائل الإعلام لذلك.

سادساً: مرحلة سلب الطرف الآخر وابتزازه:

فهذه المرحلة مرحلة جمع المكاسب وفيها يتم الحصول على جميع ما خطط لأخذه من الخصم، علماً بأن المكاسب لها جانبان أحدهما سلبي، وذلك بإجبار الخصم على الامتناع عن القيام بأي عمل يهدد الطرف المستفيد من افتعال الأزمة، والآخر إيجابي من خلال اقناع الخصم بالقيام بعمل ما يقوي مصالح الطرف المستفيد من افتعال الأزمة.

عوامل ترتكز عليها الإدارة بالأزمات:

لكل أزمة ما يناسبها من عوامل، فالأزمات السياسية تناسبها عوامل مهينة ترتكز عليها، والاقتصادية كذلك، والعوامل التي ترتكز عليها الأزمات الاقتصادية، هي:

- القيادة
- الإطار الجغرافي
- طريقة استخدام الموارد والقوى المتوفرة.

- القدرة التنافسية

- مدى التوافق بين الأهداف والإمكانيات والظروف والتصرف.

قواعد أساسية يقوم عليها افتعال الأزمات:

- إيجاد علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الطرف الآخر أو الكيان المستهدف، والعمل على ضمان اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير المطلوبة.

- وضع مجموعة من العناصر الموالية لمفتعل الأزمة في أماكن تتولى مواقع مهمة من أجل إعاقة عمل الخصم.

- اختيار التوقيت المناسب، حتى يكون لافتعال الأزمة تأثير مهم ومفيد.

- إيجار مسار بديل.

- افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر لجمع مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ومن ثم عقد لقاء مع قادة الخصم المستهدفين من الأزمة لبيان عدم التأثر بالأزمة، ومن أجل تحديد الروابط والعلاقات ونسيان الماضي.

شروط نجاح الإدارة بالأزمات:

أولاً: وجود تفاوت كبير في ميزان القوى تكون من صالح مدبر ومدير الأزمات، مما يضطر الطرف الآخر للاستسلام لمطالب الطرف القوي تجنباً للصراع المعروف نتيجته مسبقاً.

ثانياً: إذا لم يوجد فارق كبير في القوى بين طرفين فيجب على الطرف الأقوى –إذا كان يريد افتعال الأزمة– أن يضع خصمه في حالة يأس،

وأن يعلمه بأن يخضع لمطالب الآخر، وإذا لم يرضخ فسيخسر ويتكبد خسائر بشرية ومالية فادحة.

ثالثاً: ألا يدرك الطرف الآخر أن الأول ليس جاداً في تهديده ولا توجد عنده القوة الكافية لتحقيق أحلامه، إذا أكتشف الطرف الآخر ذلك فستكون كارثة على الطرف الأول

رابعاً: أن يراعي الطرف المفتعل للازمة الظروف الداخلية والإقليمية والدولية، وأن يكون قادراً على الحصول على مطالبه وإلا فما فائدة افتعال الأزمات لتحقيق هدف أو أهداف عدة، وبالتالي عدم الحصول على نتائج وإلحاق الخسارة بنفسه، فمثلاً أدولف هتلر افتعل عدة أزمات في الثلاثينيات من القرن العشرين، مما جعل بريطانيا والاتحاد السوفيتي السابق يقتنعا بنوايا وأهداف توسع النازية، مما أدي إلى أن تتكتل هذه الدول في وجه ألمانيا وتهزمها في الحرب العالمية الثانية.

خصائص الإدارة بالأزمات:

١. إن الإدارة بالأزمات ترتبط بالاستراتيجية العامة للدولة، فهي وسيلة لتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية.

٢. الهدف من افتعال الأزمات هو التغطية على المشاكل والقضايا الموجودة والقائمة والأحداث الأخرى.

٣. إن عنصر الزمن والظروف لها دور في نجاح افتعال الأزمات (الإدارة بالأزمات).

٤. تتطلب الإدارة بالأزمات موقفاً فاعلاً يرتكز على الاستمرار في

التخطيط والإشراف والتنفيذ والمتابعة والكفاءة والفاعلية، حيث يجب أن الإدارة بالأزمات مع المخطط الذي يوضع لها في مدة محدودة من الزمن.

المتغيرات التي تفاجئ الإدارة بالأزمات:

إن الإدارة بالأزمات بعضها يكون واضحا، ولكن أغلبها غير واضح وخفي، ومنها وجود الأسلحة النووية وهي أسلحة الدمار الشامل. فمثلاً الأزمات التي سبقت الحرب العالمية الأولي كانت قابلة للحل، بينما أزمة الصواريخ الكوبية كانت عبارة عن صراع عنيف يستند إلى وجود وعي ومصلحة مشتركة بعدم استخدام أسلحة الدمار الشامل.

كذلك هناك بعض الأمور التي قد تؤثر على الإدارة بالأزمات كالوضع الاقتصادي للدولة وتعرضها إلى كوارث طبيعية، أو إلي حروب، مما يؤثر على صانعي الأزمات، وأيضاً وجود تحالفات سياسية أو عسكرية أو اقتصادية جديدة مع أو ضد الدولة المفتعلة للأزمات، فكل ذلك يؤثر على سير الإدارة بالأزمات.

فوائد الإدارة بالأزمات:

١ . تحقيق فائدة غير مشروعة كقيام التجار بتخزين كميات كبيرة من السلع وادعاء عدم وفرتها من أجل تحقيق أرباح كثيرة.

٢ . الحصول على مكاسب معينة على المستوى السياسي كافتعال الأزمات بين دولة وأخرى مجاورة لها من أجل ترسيم الحدود والحصول على أرض من الدولة المجاورة:

٣. الحصول على مكاسب داخلية بالبقاء في مواقع ومناصب معينة.

٤. الحصول على رغبات وأهداف معينة في داخل الأسرة أو في المجتمع.

٥. تحطيم أي خصم للإنسان بطريقة غير مباشرة. الأمور الواجبة على صانع ومفتعل الأزمات: ليست الإدارة بالأزمات عملية بسيطة وليست صناعة الأزمات كصناعة الورق، بل قد تؤدي بمفتعلها إلى طريق لا تحمد عقباه، ولذلك يجب عليه أن يأخذ بالاعتبار ما يلي:

٦. يجب أن يتحول الهدف النهائي للإدارة بالأزمات إلى صراع، حيث يطالب الرف الآخر (المستهدف) بأن يضحي بمصالحه.

٧. دراسة مجريات الأزمة ونتائجها وانعكاساتها وقدرة السيطرة عليها

الفصل السابع عشر

الإدارة الاستراتيجية

الاستراتيجية هي تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المتاحة المحيطة. ويرى د.علي السلمي، أن الاستراتيجية هي:"فن استخدام العلم للتعامل مع المتغيرات البيئية وصولاً لتحقيق أهداف الإدارة".

أما الإدارة الاستراتيجية فيعرفها الدكتور علي السلمي بأنها" هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها".

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هي خطة طويلة الأجل أو إمتداد للخطط السنوية ولكن على نطاق زمني أطول، أو علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، أو مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل أو العملية التي بواسطتها يتمكن المديرون من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

تطور الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية **Strategos** والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها.

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة. فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، الفنية، القانونية،...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة

الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية يعود لوجود عاملين اساسيان هما:

الأول : إن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

الثاني : أن اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح خياراً استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات لما تواجه من تحديات غير عادية.

فوائد الإدارة الاستراتيجية:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية.
- مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة والتركيز على العملية وليس القرار أو التوثيق فقط.
- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة.
- تدعم المركز التنافسي.
- التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد.

تحديات تواجه الإدارة الاستراتيجية:

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال.
- ازدياد حدة المنافسة.
- التحالفات الاستراتيجية.
- ندرة الموارد.
- ظهور المنظمات المتعلمة.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

١- مرحلة التحليل والرصد البيئي:

إن التحليل البيئي هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المنظمة، وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل المنظمة ومن الأمثلة على هذا التحليل هو تحليل السوت SWOT.

٢- صياغة الإستراتيجية:

وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، مثل:

أ- تحديد رسالة المنظمة:وهي صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلفسة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى.وتجيبب عن أربعة أسئلة وهم :

١–ما هو عمل المنظمة الآن؟

٢–ماذا سيكون في المستقبل؟

٣–لمن يؤدي هذا العمل؟

٤–لماذا توجد المنظمة؟

ب–تحديد الأهداف القابلة للتحقيق : وهي النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، وتتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:

١–الغاية التي يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثلا).

٢–مقياس درجة التقدم نحو الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال لقياس تعظيم الأرباح).

٣–نسبة المستهدف لتحقيق الأهداف (١٢% مثلا).

٤–الإطار الزمني لتحقيق الهدف (سنة مثلا).

وبمجرد اختيار الإدارة لمقاييس الفردية لكل من أهدافها فإنه يتوجب عليها:

– التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا.

– ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها.

– تفصيل الأهداف المختارة إهداف فرعية.

– التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية.

ج- وضع الإستراتيجات وتطويرها:هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الإستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة.

وهناك ثلاث مستويات للإستراتيجية:

١. الاستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة: وهي عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الإتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وخطوط سلعها وهي تهم بسؤال أساسي هو، ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟

٢. استراتجيات وحدة الأعمال : تتمركز هذه الإستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوق معين.

٣. الإستراتجية الوظيفية: تهتم الإستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف وإستراتيجات الوحدة الإدارية والمنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة.

د- وضع السياسات: ليس إختيار الإستراتيجية الملائمة حالياً لوضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الإستراتيجية بل لابد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد

الأساسية لتنفيذ وتتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل الخطوط العريضة التي يسترشد بها العاملون في إتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة.

ثالثاً : تنفيذ الإسراتيجية:

يقصد بنتفيذ أو تطبيق الإستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.والبرامج هي مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.

والميزانيات هي ترجمة البرامج الى قيم نقدية حيث أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة.

والإجراءات وهي التي يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية المعيارية. حيث إنها تصف فصيلياً الأنشطة المختلفة التي جيب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة.

خامساً : التقييم والسيطرة:

وهي عملية مراقبة يحدد فيها المدراء في الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لإختيارهم من أهداف المؤسسة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتتميز هذه المراحل بخمس خصائص:

أ- أن لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

ب- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

ج- أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة.

د- ينبغي النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات.

الفصل الثامن عشر

مفهوم الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، إلى التفكير الجدي من قبل الحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الإعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات، فضلا عن تجنب الروتين وغيره من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الالكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد.

هكذا جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية غلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين.

والإدارة الإلكترونية مصطلح إداري يقصد به: مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية

لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير. كذلك فإن الحكومة الالكترونية هي وجه من أوجه الإدارة الالكترونية تختص بإدارة الشؤون العامة للدولة.

وإن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف. وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

هذا الأمر انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة.

وتعني الإدارة الإلكترونية تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتصل بتقديم الخدمات لجمهور المتعاملين معها، أو فيما بينها بطريقة سهلة ميسرة من خلال استخدام تقنية المعلومات وتطور الاتصالات في أداء مهام كل منها.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تتعدد تعريفات الإدارة الالكترونية، فمثلا يعرفها الدكتور على السلمي بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديد في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل غدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا".

بينما يعرفها دانا جانيس وجيمس روبنسون بأنها" منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفا كبيرا وشاملا لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياسا لما تقدمه الإدارة التقليدية".

وتوجد تعريفات أخرى قد تختلف في النص لكنها تلتقي حول تصور دور الإدارة الالكترونية، بحيث نستطيع أن نستخلص منها مفهوما شاملا يتمثل في أن الإدارة الالكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزبائنها بفعالية أكثر، وجهود وتكلفة اقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المماثلة ويجعل كفة المنافسة راجحة لها وتحقق رضا الجمهور المتعامل لها مما يمدها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتبر المعلومات من أهم العوامل المؤثرة على نمو المجتمعات وتطورها في شتى مجالات الحياة، وقد أصبحت بعد العامل البشري أهم العوامل التي يقاس بها تقدم الإدارة، فالمعلومات هي المادة الضرورية لاتخاذ القرارات وتوجيه الإدارة بصورة سليمة، من هنا نشأت الحاجة إلى تطوير أنظمة معلوماتية متكاملة لتوفير المعلومات اللازمة لتسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة والرشيدة، طبقا لإحداث المعلومات المتوفرة ونظرا للكم الهائل من المعلومات في شتى المجالات كان لابد من استخدام الحاسوب لضبط وتنظيم عملية توفير المعلومات الدقيقة وبأسرع ما يمكن.

ونتيجة للتأثير الكبير لهذه التكنولوجيا فقد أصبحت المجتمعات الحديثة تعيش فيما يسمى "البيئة المعلوماتية المعقدة" حيث أصبحت المعلومات من الموارد الاستراتيجية للتنمية في هذه المجتمعات، تهتم بها وتعمل على تحديثها والاستفادة منها في جميع المجالات، ويمكن القول أن أهم مظاهر هذه البيئة المعلوماتية المعقدة التي تعيشها المجتمعات الحديثة، هي كثرة المعلومات وقلة الوقت المتاح لاستهلاكها، مما يتطلب استخدام التكنولوجيا الذكية الحديثة لتنظيمها وضبطها.

عناصر الإدارة الالكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية عدة عناصر منها: – الأجهزة

والمعدات – البرمجيات بمختلف أنواعها– الاتصالات– نظم المعلومات– الكوادر البشرية.

ويرى فريق من الباحثين أن الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر هي:

أولا: عتاد الحاسوب: (Hardware): ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

ثانيا: البرمجيات :(Software): وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: قواعد البيانات والبرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبكة ومترجمات لغات البرمجة, وأدوات تدقيق البرمجة.

ثالثا: شبكة الاتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسق اتصالي لشبكات الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية وشبكة الانترنت

رابعا: صناع المعرفة والمديرون: ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.

مقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة:

دأب الباحثون على المقارنة بين مفهومي الإدارةالالكترونية الحديثة والتقليدية انطلاقا من مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالآتي:

١- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة وبينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

٢- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة, بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل, حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

٣- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة, كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

٤- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية ,بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

٥- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام

أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

٦ـ نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل طوال الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الالكترونية.

٧ـ مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن, بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

بينما يقارن باحثون آخرون بين الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور، منها:

– ترتكز الإدارة التقليدية على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين ,كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات.

– ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها وفق ما يسمح به تقسيم العمل بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على

الانترنت وشبكات الأعمال.

- تقوم الإدارة بمفهومها التقليدي على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل.

تطور الإدارة الالكترونية:

بدأت الإدارة الإلكترونية منذ ١٩٦٠ عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية, وكان سبب إطلاق هو لفت نظرا لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات, وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالي في الأداء.

ومن خلال دراسة تطور الفكر الإداري يتضح إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات - القرن العشرين - توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال، حيث وجدت معظم المنظمات أن استخدام الحاسوب يعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد، وقد استخدم

مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام ١٩٧٣ في الولايات المتحدة إشارة إلى التحول إلى العمل الرقمي وفي عام ١٩٧٤ أخذت مؤسسة (زيروكس) تروّج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، و كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام ١٩٩٦من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

التحول للإدارة الإلكترونية :

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.

ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

ويمكن إيجاز الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

١- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

٢ – القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

٣. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

٤. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

٥. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

٦. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات

٧. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

٨ . حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

آثار مترتبة على تطبيق الإدارة الالكترونية:

تعني الإدارة الالكترونية تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة " العمل الالكتروني" أو "الإدارة بلا أوراق".

وإدراكاً بأن الانتقال إلى الحكومة الالكترونية ليس مجرد انتقال تقني أو تكنولوجي فحسب بل هي عملية مستمرة تتطلب تغير النظرة الوظيفية

والهياكل الإدارية التنظيمية ومستويات ترابطها أفقياً وعموديا.

كما أن التحول إلى اقتصاد المعرفة والمعلومات يتطلب تغيرات واسعة في الجوانب التنظيمية والإدارية للمنظمات وصولاً لمنظمات تتمتع بمرونة أكبر في عملية الاتصال ونقل وتبادل المعلومات من خلال الارتباط بشبكة المعلومات.

وأبرز الآثار التنظيمية والإدارية التي تطرأ على المنظمة نتيجة التحول إلى الإدارة الالكترونية هي:

١- إحلال هيكل شبكي متحرك ومتغير محل هيكل تنظيمي ساكن وجامد، وجعل المنظمة أكثر تسطيحاً وأقل تعقيدا.

٢- تغير الكثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة بخطوط السلطة الرسمية.

٣-تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية وتقليل الحاجة للأعمال الكتابية وتقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى.

٤-تغير أنواع العاملين من عمال كتابيين إلى عمال معرفة.

الفصل التاسع عشر

التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس أحد أشكال الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد أكد التقدم التقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات، ضرورة التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. ويمكن إيجاز الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي تؤدي إلى عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على

المعلومات في اتخاذ القرارات

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

أهداف الإدارة الإلكترونية :

- ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الالكتروني الذي يحقق مرونة.

- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- السهولة في متابعة وإدارة كافة الموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.

سمات الإدارة الالكترونية

- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.
- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- استيعاب أكبر عدد من المستفيدين في وقت واحد، حيث أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى انجاز معاملاتهم تبقى محدودة.
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الالكتروني لمرونته العالية في الأداء والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة عالية وتجهيز البيانات لأكثر من جهة في الوقت والمكان المحدد.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تقنياً.

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

أنماط الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها. منها ما يلي:

١ ـ الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: والعلاقة بين الحكومة والأفراد. والعلاقة بين الحكومة والشركات.

٢ـ التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية. وتُعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

٣ـ الصحة الإلكترونية:

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية. فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة

المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

٤ـ التعليم الإلكتروني:

حيث يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.

٥ـ النشر الإلكتروني :

من خلاله يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

وظائف الإدارة الالكترونية:

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إحداث

تغير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.

الرقابة الإلكترونية :

يتفق الباحثون على أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية, مما يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة ,وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر.

وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:

- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفى الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شئ يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
- الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة, وهذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج ,فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في

المنظمة إلى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت ولأزمات في المنظمة.

الآثار التنظيمية والإدارية المترتبة على تطبيق الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة " العمل الالكتروني" أو "الإدارة بلا أوراق".

ولأن الانتقال إلى الحكومة الالكترونية ليس مجرد انتقال تقني أو تكنولوجي فحسب بل هي عملية مستمرة تتطلب تغير النظرة الوظيفية والهياكل الإدارية التنظيمية ومستويات ترابطها أفقياً وعموديا.

كما أن التحول إلى اقتصاد المعرفة والمعلومات يتطلب تغيرات واسعة في الجوانب التنظيمية والإدارية للمنظمات وصولاً لمنظمات تتمتع بمرونة أكبر في عملية الاتصال ونقل وتبادل المعلومات من خلال الارتباط بشبكة المعلومات.

أما أبرز الآثار التنظيمية والإدارية التي تطرأ على المنظمة نتيجة التحول إلى الإدارة الالكترونية فهي:

١- إحلال هيكل شبكي متحرك ومتغير محل هيكل تنظيمي ساكن وجامد، وجعل المنظمة أكثر سهولة وأقل تعقيدا.

٢- تغير الكثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة بخطوط السلطة الرسمية.

٣- تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية وتقليل الحاجة للأعمال الكتابية وتقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى.

٤- تغير أنواع العاملين من عمال كتابيين إلى عمال معرفة.

السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية:

قد يعتقد البعض أن تطبيق استراتيجية "الإدارة الالكترونية" سوف يزيل كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية, لكن الواقع يؤكد أن الأمر مختلف فتطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين في الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطّة طوارئ في حال تعثّر الإدارة الالكترونية في عملها لسبب ما أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية و هي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي:

١- التجسس الالكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات, قلّصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية, والتجسس إحدى هذه المجالات, ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارية الالكترونية" فإنها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف الكتروني، وهو ما يعرّضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها أو إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

ومصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

الفئة الأولى هي الأفراد العاديون

الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة)

الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

وبينما يقتصر خطر يقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع, فان خطر الفئة الثالثة يصل إلى درجة الاطّلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن للدولة المعنية.

٢ـ زيادة التبعية للخارج:

من المعروف إن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات وهي دول مستهلكة لهذه التكنولوجية على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب في مجال التكنولوجيا في العالم.

إن "الإدارة الالكترونية" تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية، فالاعتماد الكلّي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا و تطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عمّا إذا كانت هذه الدول عدوّة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض

النظر عن نوع العلاقات بينها.

ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية أو سياسية بل يتعدّاه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

٣- شلل الإدارة:

إنّ التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم "الإدارة الالكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل ولتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلّينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل, فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية ممّا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها حتى يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء.

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية ومن معوقات تطبيق الإدارة

الالكترونية ما يأتي:

١. التخبط السياسي الذي يمكن أن يؤدّي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الالكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها, و يشكّل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية.

٢. عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الالكترونية" لاسيما في حال تدنّي العائدات المالية الحكومية.

٣. تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني و التنظيمي المطلوب والذي يشكّل أساسا لأي عملية تنفيذ "للإدارة الالكترونية"

٤. الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي التي يمكنها تعطيل البنية التحتيّة لفترة من الزمن ممّا من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية.

٥. مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

٦. عدم استعداد المجتمع لتقبّل فكرة الإدارة الالكترونية و الاتّصال السريع بالبنية التحتّية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.

٧. نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات و

الاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية.

٨ . التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.

٩ . النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.

١٠. الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

الفصل العشرون

أخلاقيات الإدارة

الأخلاق هي مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء , بين ما هو صواب وما هو خطأ , فهي إذن تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك , والأخلاقيات تقدم دليلا – من خلال معاييرها وقيمها – على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية , وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا.

مفهوم أخلاقيات الإدارة:

يرى تومبسون أن أخلاقيات العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات , وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلا العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات , نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيات أو لا أخلاقيا.

ويعرفها بعض الباحثين بأنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها, ليكون ناجحا في تعامله مع الناس, ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين.

ويعرفها فريق آخر من الباحثين بأنها التصرفات أو السلوكيات المهنية

الوظيفية المثالية الواجب على القائد أن يسلكها في سبيل أداءه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير على كفاية العمليات الإدارية، ويشمل من بين الجوانب الأخرى الكثيرة الإخلاص في العمل و الولاء للدستور و القوانين، واحترام كل ما هو خير و حق و عدل في تنظيم أمور العمل.

مصادر الأخلاقيات في الإدارة:

أولا: المصدر الديني

يُمثِّل هذا المصدر، وبخاصة في المجتمعات الإسلامية، أهم مصادر أخلاقيات المهنة؛ إذ أنه يوفِّر لأخلاقيات المهنة خلق الرقابة الذاتية في الفرد؛ فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية لكنه لا يستطيع أبدًا أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، ويشتمل أيضًا على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم، لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة بينهم، لذلك تعَد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدرًا من المصادر الأخلاقية، ويُقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين كافة المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاقياتٍ كثيرة، من حيث الانضباط بالوقت، والتقيد به والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة

الخاصة، وعدم إفشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة.

ثانيا: المصدر السياسي:

ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسيِّر المجتمع، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد؛ فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية، والمشاركة، والحوار، واحترام الرأي الآخر؛ فإنه سوف يتأثر إيجابيًا في قيم

الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتوريًا فاسدًا لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية؛ فإن تأثيره سيكون سلبيًا في توجهات الأفراد في كل مؤسسة.

وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسةٍ قائمة؛ فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها؛ فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية، والشفافية، والديمقراطية، والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية، والإدارية، والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم؛ فيؤدي إلى تغذية السلوك اللا أخلاقي على مستوى الأفراد بعامة، ومستوى أفراد المهنة بخاصة.

ثالثا: المصدر الاجتماعي

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وُتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراده، ومن المعروف أن أهم ما يُكوِّن ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم، والمعتقدات،

والعادات، ونمط العيش، وممارسات الحياة الاجتماعية. وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسةٍ يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواءً كانت هذه العادات والتقاليد أمراضًا اجتماعية، أم قيما وتقاليد إيجابية؛ فالمجتمع الذي يتمسك أفراده بمصالحهم الضيقة؛ فإن ذلك يؤثّر في السلوك المهني؛ فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل.

رابعا: المصدر الاقتصادي

تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفراده ومن بينهم المهنيون والإداريون؛ إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالبًا إلى أنماطٍ من السلوك بعيدًة عن المعايير الخلقية، فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح، فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقياتٍ رفيعة والتزامًا أكيدا، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه؛ فيتوقع منه الانحراف، والغش، واستغلال الوظيفة، ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات، وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس.

خامسا: المصدر الإداري التنظيمي

تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسة التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليد ومُثلٍ تحدد

سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وإننا يجب أن ندرك أيضًا أن هناك تفاعلا خصبًا بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة؛ فاللوائح والقوانين المطبَّقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثِّلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع.

خصائص الإدارة الأخلاقية الفعالة:

تتميز الإدارة الأخلاقية الفعالة بعدد من الخصائص ومنها:

- ترويج أخلاقيات القيادة العليا من خلال الأمانة والصدق والتفاني في إنجاز العمل ودعم القيادة للإنجاز مدعما بالتمسك بالمعايير الأخلاقية.

- فهم الثقافة الأخلاقية الحالية التي تؤكد على المضي قدما في السير نحو تحقيق الأهداف الثقافية من خلال زيادة مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

- معرفة أهمية المعايير الأخلاقية التي ترى انه من الضروري الموازنة بين ما تطلبه المنظمة واحتياجات الأفراد، وبهذا من المفترض وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية تحكم إنجاز العمل.

أسباب الاهتمام بأخلاقيات الإدارة:

- أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها.
- تركيز المؤسسات على الربح دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية مما لا يضمن بقائها واستمرارها لفترة طويلة من الزمن.
- صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيئ في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي.
- ازدياد انتشار جرائم الفساد الإداري " الاختلاس – الرشوة – استغلال النفوذ " في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة.

أسس نظام أخلاقيات الإدارة:

يعتمد النظام الإخلاقي على ثلاثة مبادئ رئيسة هي:

أولا: مبدأ الإلزام:

ويقصد به إيجاب سلوك معين يسلكه الفرد عند توليه الوظيفة العامة، ولهذا لا بد أن يكون واضحا بما يمكن عمليا تنفيذه أو تحقيقه، ويكون خاضعا بدقة لمبدأ المشروعية، ذلك المبدأ الذي يعتبر في ظل التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي وفي ظل الانفتاح الإعلامي معيارا متميزا للحكم على صحة الأعمال والتصرفات وضمانه من أعظم الضمانات لحماية الحقوق والحريات، وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية ومعلما بارزا من معالم الدولة الحديثة المتطورة، ويقصد به الأنظمة القائمة على أحكام الشريعة الإسلامية طاعة الله سبحانه وتعالى في كل ما أمر به

واجتناب ما نهى عنه، أم في الأنظمة الوضعية الأخرى، فقد وقع اختلاف في تحديد مفهوم هذا المبدأ فعرف على أنه " احترام الإدارة للقانون في تصرفاتها الايجابية، يعني كذلك وجوب قيامها بالأعمال التي يحتم القانون عليها ضرورة تنفيذها والقيام بها بحيث يعتبر سكوتها عن القيام بتلك الأعمال تصرفا سلبيا غير مشروع".

ثانيا: مبدأ المسؤولية :

يقصد بها حالة الشخص الذي ارتكب ما يوجب المؤاخذة عليه وقد تم التعبير بمن ارتكب ما يوجب المؤاخذة قاصدا الفعل أو الترك الموجب للمؤاخذة والقصد يشترط فيه علم الشخص بأن ما يرتكبه مخالفة ويتوسع في إثبات هذا العلم في بعض جوانب أخلاقيات العمل، لان هناك جملة من الأخلاقيات لا يسوغ ادعاء الجهل بها، أما لآنها محددة بموجب نصوص معينة، أو لآنها مزروعة في فطرة الإنسان على تفاوت بين الأفراد في استحضارها، كما يشترط أيضا أن يكون ارتكاب ما يوجب المؤاخذة صادرا عن إرادة مختارة فتنتفي المسؤولية حيث يكون هناك إكراه أو اضطرار.

وتتنوع المسؤولية المترتبة على ارتكاب الموظف ما يوجب المؤاخذة على ثلاثة أنواع: مسؤولية جنائية ومسؤولية مدنية وثالثه تأديبية.

ثالثا: مبدأ الجزاء

الجزاء بمفهومه العام بأنه رد فعل القانون على مواقف الخاضعين لهذا القانون. وهذا التعريف يشمل الثواب والعقاب فمن قام بعمله على خير

وجه فانه يستحق الثواب المتمثل في الحقوق المقررة للموظف نتيجة تنفيذه لالتزاماته الأخلاقية المتعلقة بوظيفته، ومن اخل بهذه الالتزامات فإنه يستحق الجزاء الذي يختلف بحسب درجة المخالفة فقد يكون جزاءا تاديباً وهو محصورا في الإنذار واللوم والحسم من الراتب والحرمان من العلاوة الدورية والفصل من الخدمة، وقد يكون عقوبة جنائية، أو جزاء تأديبي والعقوبة هي الجزاء المترتب على قيام المسؤولية، وهو ما تركز عليه القوانين الوضعية المتأثرة بالعقلية الحديثة التي ترى أن الموظف متى قام بعمله فقد قام بما يتوجب عليه.

عوامل تؤثر على أخلاقيات العمل:

هنــاك العديــد مــن العوامــل والمتغــيرات في تأثــير وتكــوين هــذه الأخلاقيات لدى الفرد, ومن أهم العوامل المؤثرة التي تساعد في تكوين الاتجاهات نحو سلوك معين ويمكن عرضها كالتالي:

١- البيئة الاجتماعية:

يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل والحي والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد , وما يسودها من تقاليد وعادات ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية , والتي تساهم مساهمة كبير في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته , إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

٢- البيئة الاقتصادية :

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف دورا

كبيرا في تكوين أخلاقيات الوظيفة من مبادئ واتجاهات وسلوك. كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد مما يؤدي إلى أن تعتنق كل جماعة مجموعة من المبادئ والاتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب اتخاذه حيال كل طبقة.

٣- البيئة السياسية :

تلعب البيئة السياسية التي يعيش الموظف العام في ظلها دورا مهما في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكياته. إذ أن نمط سلوكه يتأثر بطبيعة وخصائص تلك البيئة السياسية السائدة ومدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للموظف العام بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وتردع السلوك الإداري اللا أخلاقي.

ويجب أن تتضمن أنظمة الخدمة المدنية الإشارة إلى البدائل الموجودة في الإجراءات والعقوبات المسلكية في أثناء مراحل خدمته لكي يعلم الموظف ماله من حقوق وما عليه من واجبات, فبذلك يمكن للموظف أن يختار النزوع إلى الخير والفضيلة ويتجنب ارتكاب المخالفات التي تؤدي به إلى العقوبة.

المراجع

أولا: الكتب العربية

- أحمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية.. آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة (مصر) ٢٠٠٤
- ثابت عبد الرحمن إدريس :نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩
- خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة، مطبعة الخلود، الأردن، ١٩٩٦م
- سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة،الرياض (المملكة العربية السعودية) ٢٠٠٥
- عبد الرزاق السالمى وخالد إبراهيم السليطي : الإدارة الالكترونية، دار وائل، عمان، (الأردن) ٢٠٠٨
- علاء عبد الرزاق محمد السالمى وحسين علاء عبد الرزاق السالمى: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ٢٠٠٥
- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة، ٢٠٠١
-............: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة، ٢٠٠١
-..............: إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣
- علي عبدالمجيد عبده: الأصول العلمية للادارة والتنظيم،دار نهضة مصر، القاهرة، ١٩٨١
- كنعان نوف: صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٣

- ماجد عبدالمهدى مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الاردن)، ٢٠١٣
- مُحَمَّد القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات والوظائف، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ١٩٨٤م
- موسى اللوزي : التنمية الإدارية، دار وائل،عمان (الأردن) ٢٠٠٢.
- نجم عبود نجم : الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض (المملكة العربية السعودية)، ٢٠٠٨
- هاني الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ٢٠١٢
- أحمد مُحَمَّد سعيد الشياب: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)،٢٠١١
- بشير عباس العلاق: الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، ٢٠٠٥

ثانيا: الكتب المترجمة:

- أوردواي تيد: الإدارة هدفها وإنجازهـا، ترجمة الدكتور علي كامل بدران، دار نهضة مصر، القاهرة، ١٩٦٧
- بيتر دراكر، فن الإدارة، ترجمة عبدالهادي الميداني، مكتبة العبيكان، الرياض(المملكة العربية السعودية) ٢٠٠٤
- بيتر دركر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم علي الملحم، معهد الإدارة العامة، الرياض (المملكة العربية السعودية) ٢٠٠٨
- جيرمي كوردي: الخطوات العملية لاتخاذ القرار الصحيح، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٧م

– شارلز هل، وجارديث جونز: الإدارة الاستراتيجية.. مدخل متكامل، ترجمة مُحَمَّد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، القاهرة، د. ت

–دانا جانيس وجيمس روبنسون : التغير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،٢٠٠٨.

ثالثا: الدوريات

– أحمد علي غنيم : دور الإدارة الالكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة، المجلة التربوية، العدد ٨١ مجلد ٢١ ص ١٤٣ / ٢٠٠٦.

– ديفيد براون : الحكومة الالكترونية والإدارة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية مجلد (١٠) العدد (١)، ص٨٧.١١١

– نائل عبد الحافظ العوالمه : توعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي.. دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، العدد ١٥، ص٦، ٢٠٠٣

–مُحَمَّد حسين شعبان : التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها،دورية معهد الإدارة العامة العدد ٤٤ مجلد ٤٦ ص ٦٥٩ ـ ٧٠٣، ٢٠٠٦

رابعا: الرسائل العلمية

– رسالة ماجستير، إعداد :بوزكري الجيلالي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات..دراسة حالة شركة نفطال، بجامعة المدية،٢٠٠٨

– رسالة ماجستير، إعداد: إيهاب خميس احمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، بجامعة نايف، البحرين، ٢٠٠٧،

خامسا: مواقع الانترنت

- عندما تجتمع الإدارة الأمريكية واليابانية وفق النظرية

http://www.arabmn.com/archives/1729

- مفهوم الإدارة الالكترونية مفهوم جديد من مفاهيم الإدارة الحديثة / مقال منشور في المنتدى التربوي /البوابة التعليمية / مسقط / عُمان/٢٠١١ www.mor.gov.com

- إستشراف المستقبل

https://edara.com/Consultation/Details//4699

- شعراوي جمعة، سلوى، "مفهوم ادارة شؤون الدولة وا تمع"، متاح في :

https://islamonline.net/arabic/mafaheem/2004/01/article01.s

- الادارة الالكترونية

https://egyprojects.org/electronic-management

- الإدارة: علم أم فن؟

https://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1217&SecID=76

- هنرى فايول

https://hbrarabic.com/people-tag/%D9%87%D9%86%D8%B1%D9%8A-%D9%81%D8%A7%D9%8A%D9%88%D9%84/

الفهرس